

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração

**ANÁLISE PRELIMINAR DO SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NA
PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS, SUBTENENTES E
SARGENTOS DO COMANDO DA 14ª BRIGADA DE
INFANTARIA MOTORIZADA.**

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARCELO DE ASSIS SILVA

FLORIANÓPOLIS
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE PRELIMINAR DO SISTEMA DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NA
PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS, SUBTENENTES E
SARGENTOS DO COMANDO DA 14ª BRIGADA DE
INFANTARIA MOTORIZADA.**

MARCELO DE ASSIS SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: PROF. MARCOS DALMAU

FLORIANÓPOLIS

2004

MARCELO DE ASSIS SILVA

ANÁLISE PRELIMINAR DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NA PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS, SUBTENENTES E SARGENTOS DO COMANDO DA 14ª BRIGADA DE INFANTARIA MOTORIZADA.

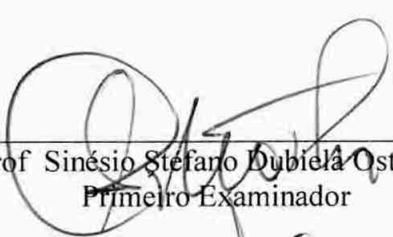
Trabalho de Conclusão de Curso julgado e aprovado para a obtenção de título de Bacharel no curso de Ciências da Administração do Departamento de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.



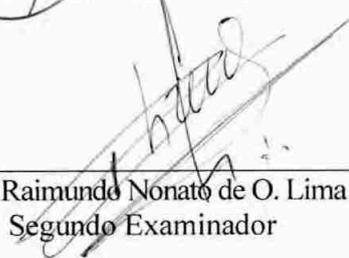
BANCA EXAMINADORA



Prof. Marcos Dalmau
Orientador



Prof Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Primeiro Examinador



Prof Raimundo Nonato de O. Lima
Segundo Examinador

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pela benção que me concedeu ao permitir realizar este curso, além de todas as outras graças já obtidas.

Em seguida, gostaria de agradecer aos componentes da banca examinadora, pelas observações pertinentes que foram feitas com o objetivo de engrandecer este trabalho. Em especial, reservo minha gratidão ao professor Marcos Dalmau que dedicou toda atenção para que este trabalho pudesse ser concluído a contento.

Em seguida, gostaria de agradecer aos meus pais, que apesar de todas as dificuldades da vida e do pouco que fiz por eles, sempre demonstraram um amor verdadeiro e incondicional.

Agradeço também a todos que estiveram comigo nesta jornada, em especial, os professores e os amigos, que ajudaram a construir uma página importante da minha história.

Finalmente e principalmente, reservo gratidão especial à minha mulher Luciane, que sempre me incentivou e me apoiou em todas as oportunidades, e soube com sabedoria e parcimônia, entender as minhas dificuldades e assim foi fundamental na conquista de mais este objetivo, TE AMO.

A todos o meu muito obrigado!!!!

SILVA, Marcelo Assis. Avaliação de desempenho no exército brasileiro. 2004. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Resumo

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem por objetivo abordar o tema Avaliação de Desempenho no Exército Brasileiro e sua relação com o efetivo de oficiais, subtenentes e sargentos de carreira que servem atualmente no comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada. O tema Avaliação de Desempenho ganha importância a medida que ocorre a valorização do ser humano nas organizações e para propiciar o entendimento desta questão e tornar a abordagem mais precisa, o trabalho foi estruturado inicialmente realizando um resgate dos preceitos teóricos das variáveis relacionadas diretas ou indiretamente ao tema central. A seguir, foi apresentada a metodologia do projeto, assim como o histórico do Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada. Na sequência foi apresentado o relato da pesquisa onde verificou-se a opinião dos respondentes a respeito do sistema vigente, e finalizando, foram realizadas algumas considerações com o objetivo de gerar o aperfeiçoamento do sistema.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, valorização, ser humano.

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
INDICE DE QUADROS.....	3
INDICE DE FIGURAS.....	4
INDICE DE GRÁFICOS.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.1.1. Problema de Pesquisa.....	10
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. Objetivo Geral.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
1.4. A ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1. O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.2. RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
2.3. OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
2.4. OS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.5. A SISTEMÁTICA ATUAL EMPREGADA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
2.6. IMPACTO DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS.....	24
2.7. LIDERANÇA.....	31
2.7.1. Teorias sobre estilos de liderança.....	32
2.8. AUTORIDADE E HIERARQUIA.....	36
2.9. DISCIPLINA E OBEDIÊNCIA.....	39
2.10. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	40
2.10.1. Métodos Da Escala Gráfica.....	41
2.10.2. Método da Escolha Forçada.....	42
2.10.3. Método de Pesquisa de Campo.....	43
2.10.4. Métodos dos Incidentes Críticos.....	43
2.10.5. Método de Comparação aos Pares.....	44
2.10.6. Método de Frases Descritivas.....	44
2.10.7. Método da auto-avaliação.....	45

2.10.8	Método de Avaliação por Resultados	45
2.10.9	Métodos Mistos.....	47
3	METODOLOGIA	48
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2	COLETA DE DADOS.....	50
3.3	DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA.....	50
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	51
4	ESTUDO DE CASO – O EXÉRCITO BRASILEIRO.....	52
4.1	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	52
4.2	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO EXÉRCITO.....	53
4.3	RELATO DA PESQUISA	58
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA	59
4.5	A INFLUÊNCIA DA HIERARQUIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..	72
4.6	OS PONTOS FORTES E FRACOS DO SISTEMA SEGUNDO A PESQUISA	73
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Avaliação de desempenho.	23
Quadro 2 Escala Gráfica	41
Quadro 3 Escolha Forçada	42
Quadro 4 Incidentes Críticos.....	44
Quadro 5 Frases Descritivas.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho	15
Figura 2 Necessidades totais Maslow	25
Figura 3 Etapas do ciclo motivacional	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conhecimento dos Atributos	60
Gráfico 2 Periodicidade	60
Gráfico 3 Finalidade	61
Gráfico 4 Satisfação.....	62
Gráfico 5 Motivos quanto à insatisfação	63
Gráfico 6 Feedback.....	64
Gráfico 7 Feedback.....	65
Gráfico 8 Periodicidade da Avaliação	67
Gráfico 9 O Responsável pela avaliação	68
Gráfico 10 Característica do Avaliador	69
Gráfico 11 A Ficha de Avaliação	70
Gráfico 12 Discordância dos Graus Obtidos.....	71
Gráfico 13 Interferência na Motivação.....	71

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.

Antes de qualquer abordagem a respeito do tema Avaliação de desempenho, faz-se necessário uma consideração a respeito do contexto ambiental na qual as organizações atuam.

A imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que ocorrem neste ambiente faz com que as organizações tenham uma necessidade maior de ajustamento a este ambiente. Desta forma, as inúmeras variáveis que atuam sobre as empresas como as incertezas econômicas, os avanços da tecnologia, as variações políticas, a agressividade da concorrência, dentre outros, interagem de forma dinâmica causando instabilidade, o que pode gerar mudanças conflitantes para a organização e também para o indivíduo.

Esse ambiente de constantes mudanças, impõe às organizações uma avaliação do ambiente organizacional de forma a gerar a implementação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade. Nesse sentido, a rigidez dos padrões administrativos deverá ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que possibilitem criar o comprometimento com os desafios propostos.

A sociedade protagoniza e testemunha a fantástica rapidez na evolução dos mais variados ramos do conhecimento humano, velocidade essa especialmente representada pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos científico e tecnológico. Curiosamente, essa evolução tem acentuado o paradoxo e criado um descompasso cada vez

maior do "progresso da técnica" com aquele que pode-se chamar de "o progresso do homem".

Inseridas nesse entremeadado de realidades técnicas, econômicas e sociais em constante mudança encontram-se as pessoas, através de quem as coisas acontecem, e também as organizações, que elas formam e de quem dependem. Nesse encontro, cuja sinergia sustenta a realização profissional das primeiras, e é fator essencial de sobrevivência para a segunda, ressurgem com grande força o papel do trabalho de equipe, da liderança e gestão participativas, exigindo dos modernos gerentes perfis nunca antes imaginados.

Diante deste contexto, evidencia-se a importância da descoberta de novos sistemas e caminhos, visando a identificação e a seleção daqueles que conduzirão com sucesso os destinos futuros das organizações. O objetivo desse processo deve ser criar uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida com a organização.

Neste sentido, as técnicas administrativas foram gradualmente se aperfeiçoando com o objetivo de se adequar às novas necessidades organizacionais, que diante da crescente competitividade do mercado, se viram obrigadas a preparar os seus recursos humanos a fim de atender a essa nova dinâmica.

Diante desta realidade, e da necessidade de adotar critérios de análise e de julgamento a respeito das ações humanas, estabeleceu-se nas organizações, mesmo que de modo informal, parâmetros de avaliação de desempenho, pois através deste é possível admitir, dispensar, remanejar, treinar, promover, punir, orientar, ou seja, decidir sobre a destinação e alocação dos recursos humanos de uma forma geral.

Segundo Pontes (1996), Avaliação de Desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos,

quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Ainda segundo Pontes, a Avaliação de Desempenho é o sopro de vida da organização e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não fariam o menor sentido.

O sistema de Avaliação de Desempenho é portanto, um dos componentes da área de recursos humanos, e tem por finalidade acompanhar o comportamento das pessoas em relação ao seu desempenho no trabalho e não somente como indivíduo. Consiste na comparação daquilo que espera-se de uma pessoa, com aquilo que realmente obtém-se dessa pessoa.

Esse sistema deveria ser concebido então para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, e quando isso não ocorre ou é realizado de forma ineficiente, passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naqueles que são as vítimas do processo e alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao maior de todos eles, que é o desperdício do recurso humano.

Neste sentido, ganha importância o papel dos dirigentes no ajustamento das partes envolvidas, corrigindo os rumos, quando necessário, e reavaliando novamente o processo a fim de encontrar o ponto ótimo desta relação.

Durante muito tempo contudo, os administradores preocuparam-se somente com a eficiência da máquina. De como aumentar a produtividade, de como obter a melhor performance do trabalhador na execução de suas tarefas, daí surge a teoria clássica da administração. Esta teoria visava o homem como máquina e não levava em consideração as outras variáveis relacionadas ao trabalho e à individualidade do empregado.

A evolução trouxe consigo a necessidade de rever as relações de trabalho, com isto, aprimorou-se e ganhou importância o papel dos recursos humanos nas organizações. Frente

aos novos desafios enfrentados e à crescente competitividade entre as empresas, gerou-se a necessidade de criar funcionários preparados e motivados para exercer suas funções.

Neste aspecto, o tema avaliação de desempenho destaca-se como um dos pilares do sistema de recursos humanos pois através de seus processos será possível acompanhar, medir e corrigir o desempenho dos colaboradores e assim alinhá-los com os objetivos da organização.

Em uma empresa inserida num mercado competitivo, onde a adaptabilidade torna-se uma questão central de sobrevivência, pode-se imaginar que não seja tão difícil realizar as modificações necessárias, porém quando trata-se de uma instituição sem fins comerciais e com uma máquina administrativa estratificada e altamente burocratizada como as repartições públicas e as forças armadas, pode-se imaginar a complexidade e a dificuldade de implementação das mudanças.

Desta forma, mesmo que não se trate de uma organização voltada para o mercado, há a necessidade de atualização e análise do ambiente externo e do ambiente interno nas conjunturas políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e legais. Incluindo-se nesta análise a forma de relacionamento entre o empregado e o empregador.

O Exército Brasileiro, ao longo de seus 350 anos de existência e diante da complexidade de sua máquina administrativa, necessitou criar mecanismos de avaliação de seus efetivos de modo a estipular critérios para promoções, cursos, transferências, ou quaisquer outras atividades que necessitem diferenciar perfis quanto à valorização dos méritos individuais dos militares.

Por ser uma instituição baseada em tradições formais e alicerçada sobre os pilares da hierarquia e da disciplina, os métodos adotados caracterizam-se pela verticalidade e pela centralização da avaliação sob a responsabilidade dos chefes ou comandantes. Desta forma, as alterações que porventura sejam necessárias, deverão ser analisadas de forma a

modernizar o sistema, gerando benefícios para os seus quadros ao mesmo tempo que não interfira na hierarquia nem tampouco na disciplina da tropa.

Diante desta perspectiva, o presente trabalho propõe-se a analisar o atual sistema de avaliação de desempenho adotado no Exército Brasileiro e sua relação direta com o efetivo de oficiais, subtenentes e sargentos de carreira diante do problema de pesquisa relacionado a seguir:

1.1.1. Problema de Pesquisa

- ⇒ Na visão dos oficiais, subtenentes e sargentos do Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, o atual sistema de Avaliação de Desempenho no Exército Brasileiro, proporciona condições favoráveis para o aproveitamento adequado dos seus quadros?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- ⇒ Verificar se, na visão dos oficiais, subtenentes e sargentos do Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, o atual sistema de avaliação de desempenho do Exército Brasileiro, proporciona condições favoráveis para o aproveitamento adequado dos quadros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer os procedimentos teóricos utilizados para a avaliação de desempenho;
- b) Analisar o atual sistema de Avaliação de Desempenho do Exército Brasileiro;
- c) Verificar a aceitabilidade do atual sistema junto aos oficiais, subtenentes e sargentos;
- d) Verificar a influência da hierarquia nos processos de avaliação de desempenho;
- e) Identificar os pontos fortes e fracos da avaliação de desempenho realizada pelo Exército Brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Face ao crescente processo de dinamização das instituições e a necessidade de preparação dos recursos humanos para o atendimento dessas necessidades, é que faz-se necessário a criação de processos que visem capacitar, motivar e avaliar pessoas para capacitá-las e também criar o comprometimento adequado entre o empregado e o empregador.

Neste contexto, este trabalho analisará se os parâmetros adotados possibilitam subsídios para ambas as partes relacionadas com a necessidade de se ter um melhor desempenho, assim como, verificar se o atual sistema está compatível com as necessidades da corporação e se estimula os oficiais, subtenentes e sargentos, estes últimos também denominados praças, a terem um melhor desempenho em função do conhecimentos dos seus pontos fortes e pontos fracos.

O trabalho visa ainda criar um referencial de comparação dos pressupostos teóricos com a realidade cotidiana das organizações e assim possibilitar um planejamento melhor de capacitação dos seus quadros.

O trabalho é relevante pois, o Exército Brasileiro é uma instituição grande e tradicional e possui como objetivo central a segurança nacional, cabendo aos seus recursos humanos esta responsabilidade. Verifica-se portanto, a importância de manter este efetivo motivado e preparado.

O trabalho possui originalidade pois muito há de se fazer nos processos de avaliação de desempenho das instituições públicas, principalmente pelo fato de não possuírem metas exclusivamente financeiras.

O trabalho torna-se viável pois o pesquisador em questão trabalha na instituição e possui acesso aos regulamentos e às pessoas objeto do estudo, assim como pode observar através da convivência diária no ambiente profissional a opinião dos militares em geral.

1.4 A ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 serão apresentadas a contextualização do tema e a apresentação do problema, assim como o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho.

No capítulo 2 será apresentada a fundamentação teórica que fornecerá os subsídios para que se possa analisar melhor os aspectos relacionados ao processo de avaliação de desempenho de uma forma geral.

O capítulo 3 definirá a metodologia empregada, como o tipo de pesquisa, a determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados utilizados, a definição da população de pesquisa e também do tamanho da amostra.

O capítulo 4 descreverá o estudo de caso, que realizou uma abordagem do sistema de Avaliação de Desempenho do Exército Brasileiro, conforme a opinião dos oficiais e praças do Comando da 14^a Brigada de Infantaria Motorizada.

Finalizando, o capítulo 5 realizará as considerações finais a respeito do assunto, assim como citará recomendações para os trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho consiste na apreciação sistemática do desempenho do ocupante de um determinado cargo, assim como a análise de seu potencial de desenvolvimento. Todo processo de avaliação visa julgar ou estimular o valor, assim como as qualidades e os defeitos de uma pessoa. Os processos de avaliação de desempenho variam de organização para organização e consistem em um processo dinâmico que envolve superiores e subordinados.

Segundo Chiavenato (2001), é um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Pode-se concluir portanto que a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações

Para Pontes (1986), a avaliação de desempenho visa não só acompanhar o trabalho e os seus objetivos propostos, mas também fornecer o feedback a essas pessoas, a fim de torná-las motivadas e produtivas

Já Bergamini (1986), acrescenta simplesmente que avaliação de desempenho é o ato de avaliar um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista as suas aptidões e as demais características pessoais.

Esta última análise, demonstra uma nítida verticalidade do processo considerado, uma vez que trata da avaliação de um superior para um subordinado. Apesar de ainda ser

muito comum esta prática, os avanços nos relacionamentos entre patrões e empregados vem modificando esta concepção.

2.2 RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2001), a responsabilidade pela avaliação varia conforme a política de recursos humanos adotada pela organização. O foco da responsabilidade pode ser atribuído ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação de desempenho. Cada uma dessas alternativas envolve uma filosofia de ação e podem ser mais centralizadas ou mais descentralizadas.

RESPONSABILIDADES PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Figura 1 Responsabilidades pela Avaliação de Desempenho
Fonte: Pontes (1986)

Pode-se perceber portanto, que a responsabilidade pela avaliação de desempenho dependerá fundamentalmente do modelo adotado pela organização.

2.3 OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

São diversos os objetivos da avaliação de desempenho, porém pode-se destacar como o pilar central do sistema, a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização. Como objetivos secundários, estão a melhoria das relações interpessoais e da comunicação entre gestor e equipe, e também entre todos os membros da equipe; além do autodesenvolvimento profissional; o estímulo à maior produtividade; a remuneração variável; a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; o feedback dos resultados da avaliação aos avaliados.

Lucena (1977), defende que os objetivos da avaliação de desempenho são assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos.

Também são objetivos de um sistema de Avaliação de Desempenho, segundo Chiavenato (1989), a formação de um Banco de Talentos (criação e manutenção de um potencial de funcionários habilitados com vistas ao seu aproveitamento futuro com oportunidade de fazer carreira na organização); a localização de problemas de ordem pessoal como conduta, atrasos, ausências, indisciplina e baixa produtividade; a identificação de necessidades de treinamento e reciclagem; a adequação do profissional ao cargo; a realocação ou, em última instância, o desligamento de pessoas.

Todas essas abordagens referem-se à posição passiva que o avaliado tem em relação ao processo, porém o ideal é que o sistema não seja unilateral, com o simples julgamento do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado.

Chiavenato (2001), afirma que a tendência dos sistemas de avaliação modernos, é deslocar a responsabilidade da avaliação do desempenho para o próprio indivíduo, através do estabelecimento consensual de objetivos entre o avaliado e a gerência, definindo os objetivos a serem alcançados e avaliando o desempenho conforme a consecução ou não destas metas.

Para as empresas, os processos de Avaliação de Desempenho, se utilizados de forma adequada, podem auxiliar os administradores e gerentes à manter o foco da equipe para os objetivos desejados, através de políticas eficazes que privilegiem o reconhecimento do bom profissional.

São ainda objetivos da Avaliação de Desempenho, segundo Chiavenato (1989), a adequação do indivíduo ao cargo, a verificação da necessidade de treinamento, a justificativa para as promoções, o incentivo salarial, o auto aperfeiçoamento, o estímulo à produtividade, as transferências dispensas etc.

2.4. OS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (1989), afirma que um programa de Avaliação de Desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazos. Neste contexto, os principais beneficiários do sistema são geralmente a organização, a gerência e o próprio indivíduo.

Para a organização, a lista de benefícios inclui as informações sobre o desempenho humano, sua contribuição para o desempenho empresarial e também para o alcance dos objetivos organizacionais. Pode-se considerar também como benefícios para as organizações, a identificação das necessidades de treinamento através dos baixos desempenhos por parte de alguns colaboradores ou também a reciclagem visando a melhoria do nível de qualificação e, por conseguinte, os resultados das áreas internas; através do aperfeiçoamento dos processos ou através da dinamização das políticas de recursos humanos com o oferecimento de oportunidades de crescimento profissional, com estímulo à produtividade e melhoria do relacionamento interpessoal.

Os benefícios para os gestores também são importantes, uma vez que o sistema instrumentaliza o processo de gestão do desempenho, melhora o nível de comunicação e de relacionamento com a equipe e melhora o padrão de desempenho das pessoas e das equipes.

Segundo Lucena (1977), há um benefício importante para a gerência a medida que os gerentes podem delegar funções aos subordinados e fazer o controle da execução através da avaliação do desempenho obtido.

Já os colaboradores: passam a conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho e sobre seus resultados, ou seja, ficam conhecendo as regras do jogo, o que permite criar os rumos para o autodesenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Desta forma, os processos de Avaliação de Desempenho, não são inúteis ou prejudiciais e sim necessários dentro da existência de um sistema formal e corporativo. São uma tentativa de dar visibilidade ao desempenho humano e, portanto, oportunizar a busca de melhorias nesse desempenho. A subjetividade sempre existirá na avaliação de desempenho, pois o fenômeno da percepção humana está fortemente presente no ato de

avaliar. A questão é minimizar as tendenciosidades e os erros mediante amplo processo contínuo de sensibilização e de capacitação dos agentes do processo.

Segundo Chiavenato (1989), O sistema de Avaliação de Desempenho ganhou importância acadêmica a partir da humanização da teoria da administração e com o surgimento da Escola das Relações Humanas de Elton Mayo, onde ocorreu uma reversão de abordagem, ou seja, o homem passou a ser considerado parte de um sistema e não simplesmente como uma máquina destinada à produção, conforme considerava a teoria clássica anteriormente estudada por Taylor e Fayol.

A partir do surgimento então da Escola das Relações Humanas, surgiram diversas indagações a respeito do comportamento humano no ambiente organizacional. Segundo Chiavenato (1989), alguns desses questionamentos podem ser feitos através das seguintes perguntas:

- ⇒ Como conhecer e medir as potencialidades do homem? Como levá-lo a aplicar totalmente esse potencial?
- ⇒ O que leva o homem a ser mais eficiente e mais produtivo?
- ⇒ Qual a força básica que impulsiona suas energias à ação?
- ⇒ Quais essas necessidades de manutenção para um funcionamento estável e duradouro?
- ⇒ Qual é o ambiente mais adequado para seu funcionamento?

A partir desses questionamentos, surgiram técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhora do desempenho humano nas organizações. Neste contexto, surgiu a Teoria Behaviorista na qual o homem vislumbra consciente ou

inconscientemente as perspectivas de satisfação e de auto-realização que as atividades do trabalho lhe permitirão alcançar.

Ainda segundo Chiavenato (1989), inúmeras pesquisas feitas revelaram certas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano dentro da organização:

- ⇒ O desejo de sentir-se necessário e importante para a organização da qual participa;
- ⇒ O desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem-estar;
- ⇒ O desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem sucedido e quando produz proveito à organização;
- ⇒ O desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor próprio e sua auto apreciação;
- ⇒ O desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente de relacionamento humano e compatível;
- ⇒ O desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que o envolvem, e que muitas vezes condicionam seu pensamento e sua ação;
- ⇒ A percepção de possibilidades de permanência na organização, de progresso e de futuro;
- ⇒ A visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização.

Diante desta perspectiva, verifica-se a importância de um método eficaz de avaliação de desempenho, onde as pessoas possam perceber com clareza a finalidade da avaliação, que deve ter o objetivo de agregar valor ao ambiente profissional.

Porém os modelos tradicionais de Avaliação de Desempenho, demonstram que são inadequados ao mundo de hoje. Eles parecem conseguir um efeito devastador nas organizações, desta forma, ao invés de estimular o desempenho, geram insatisfações.

2.5 A SISTEMÁTICA ATUAL EMPREGADA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A sistemática de avaliação de mérito empregada atualmente, na maioria das organizações, sejam públicas ou privadas, centra sua atuação numa série de observações, registradas com periodicidade anual em fichas de conceito preenchidas pelos superiores imediatos e, normalmente, revisadas e avaliadas por um "revisor".

Essas fichas, de modo geral, contém uma lista de parâmetros de desempenho e atributos pessoais e profissionais, seguidos de uma gradação em escalas das mais variadas, onde se procura fotografar a performance de um indivíduo de forma quantitativa e qualitativa. Os dados são processados, via de regra de forma mecanizada, estabelecendo níveis de comparação entre as pessoas avaliadas, através de uma distribuição normal, onde, em função de uma série de fatores e "por definição", as pessoas são separadas em categorias: os ótimos, os normais e os péssimos. Os ótimos costumam ser uma minoria, os normais variam de bons a regulares e os péssimos também são outra minoria que poderão ser o seu trabalho dispensado ou receber treinamento .

O grau de subjetividade que envolve esta avaliação gera profunda insatisfação nos avaliados, comprometendo a credibilidade das organizações pois pecam pela falta de objetividade, sendo excessivamente burocratizados, onde é dada maior importância ao processo que à própria finalidade.

É verdade que a sistemática de Avaliação de Desempenho tem evoluído e que os administradores há muito tempo já perceberam a sua importância. Desde Max Weber, que foi o precursor da primeira teoria organizacional moderna que buscou explicar a racionalidade das organizações, evoluindo para o Taylorismo, o Fayolismo e chegando até à Escola de Relações Humanas - primeira a se preocupar com o bem-estar das pessoas. Apesar de instrumental, seus princípios, aliados ao Behaviorismo, ainda são praticados na busca por maior eficiência e produtividade.

Essas teorias preocuparam-se com o conflito existente na relação capital-trabalho, cujo equilíbrio é fundamental ao sucesso. Neste ponto reside o dilema da motivação, que é, em última análise, o fator que sustenta o nível de desempenho dos empregados da empresa. Mas na prática, existe substancial diferença entre o desempenho que a empresa quer e o desempenho real que as pessoas têm.

Nesta altura, é importante uma reflexão quanto ao que vem a ser desempenho e o que vem a ser potencial. Segundo Lucena (1977), desempenho refere-se a atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe forem atribuídas, assim como face aos resultados que dele se esperam. Já potencial, é um conjunto de aptidões gerais e específicas combinadas com outros fatores de ordem física, permitindo às pessoas compreender e aprender novos conhecimentos, habilidades e aptidões. Ou seja, é a capacidade que o indivíduo possui e que ainda não foi desenvolvida ou posta em ação.

Segundo Lucena (1977), é muito comum confundir-se a Avaliação de Desempenho com a avaliação de características da personalidade ou aspectos comportamentais isolados. Na verdade, o desempenho refere-se a aspectos observáveis, neste caso trata-se do trabalho realizado.

Segundo o ponto de vista de Pontes (2002), a Avaliação de Desempenho é diferente da avaliação de potencial e da avaliação de cargos. A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Por sua vez, a avaliação de cargos, procura estabelecer o valor relativo dos cargos da empresa, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira. No quadro abaixo, pode-se visualizar melhor esses tipos de avaliação:

DIFERENÇAS ENTRE AVALIAÇÃO DE CARGOS, POTENCIAL E DESEMPENHO

Avaliação de cargos	Avaliação de Potencial	Avaliação de Desempenho
Procura estabelecer uma hierarquia dos cargos da organização.	Procura avaliar a capacidade do indivíduo em face do seu futuro profissional na organização	Procura verificar o comportamento dos indivíduos em face dos resultados desejados pela organização.

Quadro 1 Avaliação de desempenho.
Fonte: Pontes, (2002).

Diante desta problemática, faz-se também necessário uma abordagem acerca dos aspectos motivacionais que cercam a questão e que também são inerentes ao processo de avaliação, pois os seres humanos são diretamente afetados pelo ambiente, podendo reagir de diferentes formas de acordo com as situações que lhe são apresentadas.

2.6 IMPACTO DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS.

Atualmente a dinâmica imposta pelo mercado de trabalho, exige cada vez mais competência, qualificação e criatividade dentro da função desenvolvida. Em contrapartida, também necessário que se ofereça um ambiente de trabalho estimulante e motivador proporcionando o desenvolvimento de talentos ou a valorização destes na organização.

Para uma melhor compreensão da motivação no ambiente profissional, é necessário conhecer as causas pelas quais o organismo é ativado, bem como a forma de ação e a direção da motivação, sendo importante identificar as condições que as determinam.

Bergamini (1993, p.38) define motivação como uma

força propulsora” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos para além da busca de satisfações pessoais mas também na realização dos objetivos da organização.

Para Paladini (1990), motivação é como uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.18), “a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos.

Seguindo o pensamento de Herzberg (1975, p.74),

(...)os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação”. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores tais como liberdade de criar, inovar, de procurar formas próprias únicas de atingir os resultados de uma tarefa constituem basicamente os fatores motivadores na organização”. Como consequência, a organização, ao criar condições motivadores, estará fundamentando-se na capacidade técnico profissional de seus membros e na sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização. É assumido pelo próprio indivíduo. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização, sendo assumido pelo próprio indivíduo.

Através da Teoria de Abraham Maslow, é possível hierarquizar as necessidades humanas em Primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, e Secundárias que são expressas pelas necessidades sociais, de estima e de auto realização

Pode-se observar melhor a teoria de Maslow através da ilustração a seguir:



Figura 2 Necessidades totais Maslow
Fonte: CHIAVENATO (1994).

Conforme Chiavenato (1994, p.506), a teoria das necessidades de Maslow podem ser explicada segundo as definições a seguir.

⇒ **Necessidades fisiológicas**: são as necessidades vegetativas, ou seja, aquelas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono e o desejo sexual. Essas necessidades

assim como a necessidade de segurança, também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

- ⇒ **Necessidades de segurança**: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, como as doenças, o desemprego, as incertezas e as violências de uma forma geral.
- ⇒ **Necessidades sociais**: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. Amor, afeição e participação levam o indivíduo à adaptação social ou à inadaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.
- ⇒ **Necessidades de estima**: relacionadas com auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de auto confiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.
- ⇒ **Necessidades de auto-realização**: Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais, como por exemplo, sucesso na profissão e prazer no trabalho. São ações vinculadas com o auto-desenvolvimento e auto-satisfação.

Desta forma, percebe-se que a pirâmide das necessidades de Maslow estratifica as necessidades humanas numa escala claramente definida e que variam das necessidades mais básicas da sobrevivência do ser humano, chegando até a satisfação plena das questões mais complexas do ser humano.

Uma pessoa normalmente motivada, tenderá a desempenhar suas funções mantendo alto seu nível de satisfação no ambiente profissional, o que resultará num trabalho eficiente e de excelente qualidade.

A remuneração salarial pode também ser considerada um instrumento motivacional, mas não o único. Segundo Ramalho (1977, p.56): “um dos mais graves erros que instituição pode cometer é presumir que todos os empregados são iguais, no que tange a motivação”. Chiavenato (1994, p.503), argumenta o seguinte:

(...) as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas as diferenças, o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

As necessidades e motivos porém não são estáticos, são forças dinâmicas, cíclicas e persistentes que estimulam no indivíduo o comportamento que conduz à ação. A motivação portanto, integra um ciclo motivacional conforme exemplifica a ilustração abaixo:

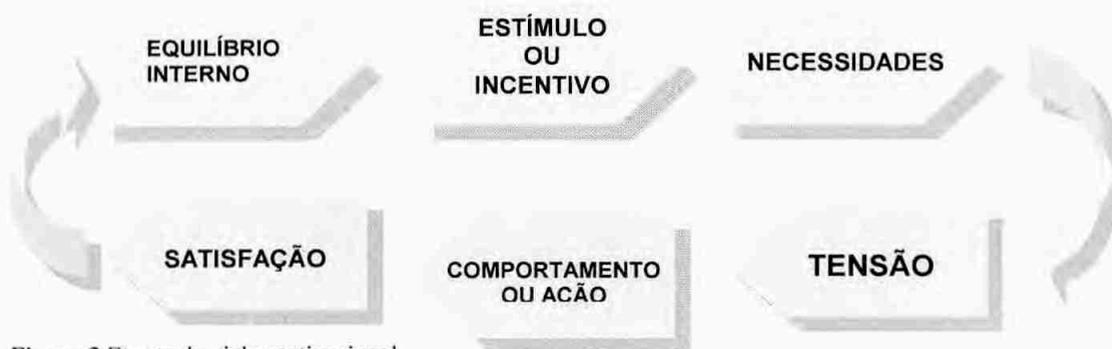


Figura 3 Etapas do ciclo motivacional
Fonte: CHIAVENATO (1994).

Como demonstrado na ilustração, pode-se observar que surge um estímulo causado pela necessidade que ao romper o equilíbrio interno do organismo, causa um estado de tensão (desconforto, desequilíbrio). Este estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão. Se o comportamento foi eficaz o indivíduo terá a satisfação da necessidade, permitindo que o organismo volte ao estado de equilíbrio anterior. Quando não há a satisfação da necessidade, a tensão criada fica represada gerando o sentimento de frustração.

A satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si. O ciclo que compõem as fases motivacionais no indivíduo é naturalmente constante, isso ocorre porque todo comportamento humano é motivado, ou seja, há sempre um objetivo a ser alcançado por traz de uma ação.

O ciclo motivacional permite observar que o indivíduo está sempre em busca de seus objetivos e satisfações num comportamento dinâmico e constante. De acordo com Davis (1989, p.123):

Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. De modo análogo, dado que um cargo é uma parte importante da vida das pessoas, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa.

Existem ainda outros fatores motivacionais tais como a teoria e Necessidades de McClelland que conforme destacado por Robbins (1999), esta teoria enfoca três necessidades que são:

⇒ Realização - o impulso de exceder , de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso. Indivíduos com alta necessidade de realização preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, retorno e um grau

intermediário de risco. Quando estas características forem predominantes, os indivíduos altamente realizadores estarão fortemente motivados.;

- ⇒ Poder - a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo;
- ⇒ Afiliação - o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

Outra teoria motivacional considerada para fins de estudo é a Teoria de Kurt Lewin, que de acordo com Chiavenato (2000), elaborou a teoria de campo que se baseia em duas suposições fundamentais:

- a) Comportamento humano era derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- b) Esses fatos coexistentes tinham o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo dependia de uma inter-relação com as demais outras partes.

Nesta teoria, supõe-se que os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando satisfazem as necessidades do indivíduo) ou uma valência negativa (quando ocasionam algum prejuízo). Um vetor tende sempre a produzir a locomoção em uma certa direção. Quando dois ou mais vetores atuam sobre uma pessoa ao mesmo tempo, a locomoção é uma espécie de resultante de forças.

Para Lewin, toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção específica. Quando a tensão é excessiva, ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma barreira, ocorre a frustração pelo não alcance do objeto, provocando aumento da tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado.

O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para chegar a alguma forma de satisfação da necessidade.

Quando as pessoas não conseguem satisfazer suas necessidades, elas geram a chamada frustração. A frustração tende a impedir que a tensão existente seja liberada e acaba mantendo o estado de desequilíbrio e tensão. No entanto, elas também podem criar uma solução que é denominada de compensação ou transferência. A compensação ou transferência ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita através da satisfação de uma outra necessidade complementar ou substitutiva.

Conclui-se portanto, que o bom desempenho depende de quão motivado está o indivíduo. Em termos de comportamento, a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. É necessário que a instituição crie condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas a fim de proporcionar interesse e motivação. São também fatores motivacionais: o estímulo à integração social, o reconhecimento, a aquisição de novos desafios, a possibilidade de criar novos métodos de trabalhos e serviços, além do bom relacionamento no ambiente de

trabalho. Por fim , conclui-se que o trabalho é considerado uma categoria central no desenvolvimento do conceito de si mesmo como fonte de auto estima

Desta forma, faz-se importante também uma abordagem sobre os tipos de lideranças exercidos, pois caberá aos tomadores de decisão, o papel de criar as condições favoráveis à formação desses ambientes

2.7 LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno organizacional que, em virtude do grande interesse despertado entre os pesquisadores, possui incontáveis conceitos. Apesar disso, pode-se inferir que o processo de liderança está relacionado com o fenômeno do comportamento humano. Yulk, citado por Bergamini (1994), verificou diversos conceitos a respeito do tema, dentre os quais destacam-se:

- ⇒ **Janda:** “Tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”.
- ⇒ **Jacobs:** “Interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que as outras se tornam convencidas de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”.

A partir desses conceitos, pode-se extrair alguns pontos centrais, quais sejam:

- ⇒ Liderança é um fenômeno grupal: A liderança está associada a uma relação entre pessoas; é um fenômeno relacional próprio dos grupos sociais.
- ⇒ Envolve a influência do líder sobre os liderados: A liderança está associada ao conceito de influência, ou seja, o líder é capaz de, intencionalmente, exercer uma ascensão sobre o grupo, conduzindo assim a um determinado objetivo. Envolve, portanto, uma relação de poder que não se caracteriza por dominação ou controle, mas por cessão espontânea de parcela desse poder dos liderados para o líder.

Para Stoner (1982), liderança é um processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas de membros de grupos.

Já para Chiavenato (1994), liderança é a influencia interpessoal exercida e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Assim sendo, a liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Desta forma, diversas linhas de pesquisa tentam explicar a liderança e a sua manifestação nas organizações. No presente trabalho, entretanto, buscou-se um aprofundamento teórico em apenas uma dessas correntes: a teoria dos estilos de liderança.

2.7.1. Teorias sobre estilos de liderança

De acordo com Stoner (1982), existem várias maneiras de se classificar um líder ou os estilos de liderança. Entretanto, os dois mais conhecidos são:

- a) Pela abordagem usada;
- b) Pela orientação para conseguir que o trabalho seja feito.

Em relação a abordagem usada, os líderes podem ser:

- ⇒ Autocráticos – Tomam todas as decisões, em vez de permitir que seus seguidores participem delas;
- ⇒ Democráticos ou Participativos – Envolvem os seguidores no processo de decisão. Usam o envolvimento grupal para estabelecer objetivos e estratégias básicas para determinar as funções dos cargos;
- ⇒ Liberais – São permissivos e deixam os seus seguidores fazerem o que querem.

Os líderes orientados para o trabalho podem ser divididos em:

- ⇒ Orientados para tarefas ou para a produção – Focalizam o trabalho a ser feito. Dão ênfase a planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem controle cerrado da qualidade.
- ⇒ Orientados para pessoas ou empregados – Focalizam o bem-estar e os sentimentos dos seguidores, tendo uma confiança em si e uma forte necessidade de ser aceitos pelos membros dos grupos.

Conscientes das limitações de teorias anteriores, a partir da década de 50 os pesquisadores passaram a investigar que tipos de comportamento adotados pelos líderes contribuíam para o aumento da eficácia dos seguidores. Apesar de ainda centrados na figura do líder, o foco passou a ser aquilo que o líder faz, não mais aquilo que ele possui. Surgidas num momento em que se buscava um melhor gerenciamento de atividade das organizações, essas teorias assumiram o pressuposto de que o líder pode ser capacitado para assumir e exercer a liderança com um nível de desempenho aceitável.

Dentro dessa linha de pesquisa enquadram-se os estudos da Ohio State University. Analisando as características dos cargos que deveriam ser ocupados por pessoas com habilidades de liderança, os pesquisadores concluíram que esses cargos exigem

comportamentos diferentes de seus ocupantes, que podiam ser agrupados em comportamentos mais voltados para o gerenciamento de aspectos técnicos e comportamentos mais voltados para o gerenciamento humano. Assim, criaram e classificaram os estilos de liderança em liderança voltada para o “início da estrutura” e liderança voltada para a “consideração”. O estilo “início da estrutura” caracteriza-se pelo tanto que um líder define e estrutura seu próprio papel e o dos subordinados em direção ao atingimento dos objetivos formais da organização. Já o estilo “consideração” é o tanto que um líder age de maneira amigável e oferece apoio, mostrando preocupação pelos subordinados e seu bem-estar.

Conforme Bergamini (1993), “a pesquisa inicialmente sugeriu que líderes do tipo consideração oferecem um ambiente de trabalho agradável para seus subordinados, mas são vistos como menos eficazes” (por seus superiores).

Outra pesquisa, conduzida por Rensis Likert na Michigan University, chega a conclusões idênticas às do grupo de Ohio: definem os estilos de liderança em “orientado para a produção” e “orientado para o empregado”.

Na verdade, esses dois estilos são os extremos de uma gradação que vai desde um estágio em que o liderado é conduzido de forma coercitiva e autocrática até um estágio de compreensão e participação.

A conclusão do grupo é que quanto mais participativo for o estilo do líder, tanto maior será a possibilidade de ter ele uma avaliação positiva dos seus subordinados e, por consequência, maiores serão também o clima de satisfação e a produtividade.

O ex-presidente da TAM, Amaro Rolim, em uma carta emitida em outubro de 1995 a seus clientes e publicada na revista *Veja* de maio de 1999, exemplifica de forma bastante apropriada a importância de uma liderança eficaz no comando das operações de uma empresa. Nesta carta, fica clara a estreita relação existente entre o estilo de liderança

adotado e o desempenho de seus funcionários. O texto relatava o seguinte: “Se a empresa for bem, é evidente que a responsabilidade é de todos que puderam fazer com esforço e dedicação, um sucesso do seu trabalho. Se for mal, claramente serei responsável, pois terei falhado no ato de fazer as equipes entenderem claramente a definição de meu propósito”. Diante desta perspectiva, conclui-se sobre a importância dos estilos de liderança empregados nas instituições e como os chefes e gerentes devem procurar conduzir seus recursos humanos.

Dessa forma, diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais. Isto pode ser verificado porque o clima muitas vezes é inferido de impressões subjetivas que os trabalhadores têm do ambiente.

A classificação de Lippitt & White (1943), caracteriza os estilos de liderança em três diferentes estilos:

- ⇒ **Método autoritário**: Onde o poder encontra-se centralizado na figura do líder a quem caberá tomar as decisões que serão repassadas aos subordinados de forma descendente.
- ⇒ **Método democrático**: Onde as decisões serão tomadas pelo grupo. Neste estilo, caberá ao líder o papel de conduzir o grupo.
- ⇒ **Método laissez-faire**: O grupo possui completa liberdade para a tomada de decisão. Neste estilo não há participação do líder.

A velocidade das mudanças em nossa sociedade tem tornado os processos administrativos cada vez mais dinâmicos, onde as decisões adotadas pelos dirigentes tem tido um tempo de validade cada vez mais curtas, e onde os tomadores de decisão deverão ter a aptidão de decidir cada vez mais rápido, com maior eficiência e maior habilidade para

gerenciar os recursos humanos da empresa. Desta forma, as organizações em geral deverão ter a capacidade cada vez maior de adaptação às novas realidades.

2.8. AUTORIDADE E HIERARQUIA

Após análise dos estilos de liderança, torna-se importante avaliar também a autoridade e a hierarquia existentes nos relacionamentos formais. Maximiliano (1995), ao citar Max Weber, afirma que a autoridade significa a probabilidade de que uma ordem ou comando seja obedecido e para isso possui três bases legítimas. A primeira é a tradição, onde há a característica das estruturas feudais e das formas primitivas de organização. A segunda base é o carisma ou “dom divino” dos líderes, que induz à “devoção dos seguidores”. A terceira e última é definida pela própria organização que define os direitos e deveres por meio das normas e dos regulamentos. Neste processo, cria-se a autoridade formal. Aos sistemas organizados com base na autoridade formal Weber deu o nome de burocracias.

Conforme Bergamini (1983), o cumprimento das ordens dentro de uma instituição é melhor e mais prontamente obedecido, quando o emissor desta ordem é possuidor de autoridade.

Dentro deste contexto, Stoner (1982), aborda também o uso da autoridade formal que é um tipo de poder que baseia-se no reconhecimento da legitimidade ou legalidade da tentativa de exercer influência. Sendo assim, as pessoas ou grupos que procuram exercer influência são vistas como tendo direito de exercê-la dentro de limites reconhecidos.

Já para Maximiano (1995), a autoridade formal é inerente às organizações e à vida em coletividade. Sua essência compreende a capacidade de pessoas ou grupos dar ordens e

o direito de fazer-se obedecer em virtude da posição ocupada dentro de uma organização ou estrutura. As normas e os regulamentos definem os limites da ação assim como os mecanismos de punição e recompensa do comportamento, que tendem a ser mais punitivos do que recompensatórios, uma vez que o comportamento esperado é uma obrigação que não precisa ser premiada. Entretanto, o comportamento incorreto ou indesejado é punido com as penas da lei, ou seja, se você não se comportar da maneira esperada, será punido.

A autoridade formal organiza-se estruturalmente numa cadeia de comando, também chamada hierarquia, que define a importância relativa das posições dentro da estrutura.

Segundo Maximiano (1995), originalmente, a palavra hierarquia significava “o poder do sagrado” (do grego hieros, sagrado), porque designava a ordenação das divindades. Embora a palavra tenha mudado de sentido com a passagem do tempo, o exercício da autoridade nas organizações, freqüentemente, ainda parece ser influenciado por essa antiga ordem.

Conforme Stoner (1982), a autoridade formal é necessária para se atingir os objetivos organizacionais, porém o sistema de autoridade formal precisa ser complementado por bases informais de poder e influência. Desta forma, os administradores eficazes utilizam além do poder que lhe é incumbido, outras habilidades como o exemplo, a persuasão e a liderança.

Para Maximiano (1995), a autoridade formal alicerça-se basicamente na figura do chefe, que representa a materialização do princípio da autoridade formal hierarquizada. Dentro deste pensamento, Não há nada de errado com o princípio em si, nem com a figura dos chefes, que são atributos intrínsecos de todos os tipos de organizações, sem os quais a sociedade não conseguiria articular-se em organizações e estas não conseguiriam operar de modo coordenado.

A crítica é portanto, quanto à utilização disfuncional da autoridade. A autoridade torna-se disfuncional quando recorre a bases ilegítimas, especialmente a coerção, para produzir o comportamento esperado pela hierarquia. As disfunções da autoridade são o autoritarismo e o totalitarismo. O autoritarismo ocorre através da acentuação do uso da hierarquia nas organizações, já o totalitarismo traduz-se pelo uso ilegítimo da autoridade, ultrapassando os limites do próprio autoritarismo.

As organizações autoritárias enfatizam a hierarquia com muito mais intensidade do que o fazem as organizações tradicionais. De acordo com Maximiano (1995), a organização autoritária é centralizada e dogmática e tem uma forte preferência pelas proibições. Tudo aquilo que não tiver sido expressamente permitido é proibido. Ou tudo é proibido enquanto não for permitido. Ou, nada se pode fazer enquanto alguém não autorizar.

Desta forma, percebe-se a importância da hierarquia na organização autoritária, pois há muito mais do que divisão vertical do trabalho. Barreiras institucionais, representadas por normas, rituais de acesso, símbolos de autoridade e obrigações de obediência separam os dirigentes dos dirigidos. Estes devem dirigir-se àqueles de maneira formal e subserviente. A organização autoritária transforma a hierarquia em hierarquismo, que é a valorização desmensurada da primeira.

Outro fator relevante a ser considerado é que na organização autoritária é que a hierarquia não admite contestações e a posição ocupada representa sinônimo de competência. Ao subordinado, não resta alternativa a não ser obediência e conformidade.

Para sua defesa, a hierarquia conta com mecanismos coercitivos, regulados por legislação interna, que as pessoas em cada nível podem aplicar às pessoas que se encontram nos níveis inferiores.

Neste aspecto, cabe então uma abordagem de como ocorre, nesta dinâmica, os mecanismos da disciplina e da obediência.

2.9. DISCIPLINA E OBEDIÊNCIA

Conforme abordagem realizada anteriormente quanto ao uso da autoridade e da hierarquia, faz-se necessário também citar os aspectos referentes à disciplina e à obediência, que são por via de regra atributos desejados pelos superiores hierárquicos para que haja o perfeito equilíbrio do sistema.

Conforme Maximiano (1995), A disciplina é a “maneira de agir que revela doação espontânea, implicando renúncia ou privação”. É a adesão auto-imposta, voluntária, a um comportamento específico ou código de conduta. A pessoa disciplinada é aquela que concordou em agir de determinada maneira por estar convencida de sua necessidade, importância ou correção, e não porque foi obrigada ou coagida. Disciplina é o mesmo que senso de responsabilidade.

Ainda segundo Maximiano (1995), pode-se considerar como obediência a adesão involuntária a um código de conduta específico. A obediência é portanto, imposta por vontade alheia ou por algum fator externo, como legislações ou regulamentos que prevêm a punição pelo comportamento indesejado. A obediência é o resultado da utilização da autoridade formal.

Deve-se evitar confundir obediência com disciplina, porque a primeira depende de outra pessoa ou da estrutura de poder exercida, ao passo que a segunda depende da própria

pessoa. Disciplina é portanto uma questão de atitude, informação e educação, ao passo que obediência é uma questão de receio das conseqüências.

2.10 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Antes da abordagem ao sistema de avaliação utilizado no exército brasileiro, faz-se necessário realizar uma breve contextualização acerca dos métodos tradicionais de avaliação normalmente empregados nas instituições.

A avaliação de desempenho, via de regra, fornece as informações necessárias para o desenvolvimento eficaz das políticas de recursos humanos e consiste em diversos métodos que poderão ser utilizados de acordo principalmente com a estrutura da organização.

Segundo Bergamini (1983), um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema reside na escolha adequada do tipo ou dos tipos de avaliação que irão ser utilizados.

Os processos de avaliação de desempenho normalmente consistem na análise objetiva do comportamento do avaliado em seu ambiente de trabalho. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, porém modernamente há outros métodos de avaliação que diferem desta tendência pois envolvem a avaliação também dos pares e subordinados, no entanto, ainda são métodos pouco utilizados pelas organizações, não sendo classificados portanto como métodos tradicionais.

A seguir, serão abordados os métodos tradicionais de avaliação de desempenho com as suas devidas particularidades:

2.10.1 Métodos Da Escala Gráfica

Conforme Chiavenato (1989), é o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

DESEMPENHO					
	1	2	3	4	5
Quantidade de produção	Produção abaixo do exigido	Produção ligeiramente abaixo do exigido	Produção conforme o exigido	Produção ligeiramente acima do exigido	Produção acima do esperado

Quadro 2 Escala Gráfica
Fonte: Chiavenato (1989)

Para Pontes (1986), o método traz vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pela organização.

2.10.2 Método da Escolha Forçada

Segundo Chiavenato (1989), consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio e frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

		+	-
Faz apenas o que mandam	01		
Comportamento irrepreensível	02		
Aceita críticas construtivas	03		
Não produz sob pressão	04		

Quadro 3 Escolha Forçada
Fonte: Chiavenato (1989)

Segundo Lucena (1983), o método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio da frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado em relação às tarefas que lhe são atribuídas.

As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição: Primeiro, os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. Segundo, Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

2.10.3 Método de Pesquisa de Campo

Para Lucena (1983), a pesquisa de campo visa avaliar o desempenho dos empregados, através de entrevistas com o chefe imediato, onde se procurará medir a eficácia do homem de forma mais objetiva, procurando-se as causas, os motivos, enfim, os “porquês” do desempenho do empregado, justificando-os através de análises factuais. Não se trata portanto, de avaliar somente o desempenho, mas também planejar com o supervisor, o desempenho do empregado na função e na empresa.

É aquele feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (staff) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa.

2.10.4 Métodos dos Incidentes Críticos

Para Chiavenato (1989), é aquele que baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

LADO VERMELHO			LADO AZUL		
Data	Item	Incidente	Data	Item	Incidente
FATOR PRODUTIVIDADE					
A – trabalhou lentamente B – perdeu tempo no período de trabalho C – Não iniciou sua tarefa prontamente			A – trabalhou rapidamente B – economizou tempo no período de trabalho C – iniciou sua tarefa prontamente		

Quadro 4 Incidentes Críticos
Fonte: Chiavenato (1989)

2.10.5 Método de Comparação aos Pares

Segundo Chiavenato (1989), consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho.

Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

2.10.6 Método de Frases Descritivas

É um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”).

Nº	Fatores de avaliação	Sim (+)	Não(-)
01	Possui escolaridade para o cargo		
02	É desleixado em sua apresentação individual		
03	Demonstra reação à mudanças		

Quadro 5 Frases Descritivas
Fonte: Lucena (1977)

2.10.7 Método da auto-avaliação

Para Chiavenato (1989), é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

2.10.8 Método de Avaliação por Resultados

Para Pontes (1986), trata-se de um sistema integrante da concepção da administração por objetivos e que busca motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento do chefe com o subordinado. A motivação decorre então, do fato das pessoas serem ouvidas, reconhecidas, acatadas e de poderem ser auto-realizadas durante o processo.

Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método

prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Também Chiavenato (1981), propõe a Avaliação por objetivos: Neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também correções. A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador.

O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua auto-avaliação e discuti-la com o gestor.

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o feedback do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados. Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho é

fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

2.10.9 Métodos Mistos

Para Chiavenato (1989), os métodos mistos são muito comuns em organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos e por isso, recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Percebe-se portanto, que existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas peculiaridades e necessidades'.

3 METODOLOGIA

Para Mattar (1999), a metodologia consiste no conjunto de procedimentos técnicos que fornecerá a estrutura para a execução da pesquisa propriamente dita. Esta fase subdivide-se em cinco diferentes etapas a saber: Determinação do tipo de pesquisa; Determinação dos métodos e técnicas de coletas de dados; Determinação da população de pesquisa, do tamanho da amostra e do processo de amostragem; Planejamento da coleta de dados e finalmente a previsão do processamento e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa classifica-se em aplicada, conforme Marconi e Lakatos (2002), caracteriza-se pela aplicação prática dirigida à solução de problema específico;

Quanto à forma de abordagem, caracteriza-se por pesquisa qualitativa com relação à análise dos fatos. Conforme Silva e Menezes (2001), considera a existência de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, baseada na interpretação dos fenômenos, onde o ambiente analisado é a fonte direta para coleta de dados e o processo e o seu significado são os focos principais de abordagem. Classifica-se ainda como quantitativa na realização da pesquisa com os oficiais, subtenentes e sargentos de carreira do comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois de acordo com Gil (1991) visando proporcionar familiaridade com o problema, tornando-o explícito, envolvendo também levantamento bibliográfico, com a análise e compreensão de exemplos. É também pesquisa descritiva, pois descreve características de determinada população, envolvendo o uso de técnicas padronizadas para coleta de dados De acordo com Vergara (2004), a investigação descritiva, expõe as características do ambiente e do fenômeno pesquisado, as variáveis que correlacionadas e o grau de relação entre elas.

Quanto aos meios caracteriza-se por ser uma Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso.

Pesquisa Documental, de acordo com Gil (1991) realizada a partir de documentos internos que não receberam tratamento analítico que são: Manuais, Plano de Trabalho, Intranet, Regulamentos, Relatórios, entre outros.

Pesquisa Bibliográfica, de acordo com Gil (1991), pesquisa através da consulta de material já publicado como livros, artigos de periódicos, Internet, dissertações, entre outros.

Estudo de caso, com estudo profundo para amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). Neste trabalho será estudado uma unidade do quartel do exército, mais especificamente o Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada situada no município de Florianópolis em Santa Catarina. O estudo de caso envolve registro das informações, observações, entrevistas, coleta de dados e explicações através da investigação real dos fatos.

3.2 COLETA DE DADOS

Quanto às técnicas utilizadas neste estudo, serão realizados a observação direta intensiva, utilizando-se de dois métodos que são: observação onde o pesquisador é integrante da instituição e aplicação de questionário estruturado não disfarçado aos oficiais, subtenentes e sargentos da unidade do exército em questão.

3.3 DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA

Considerando o universo a ser pesquisado, a amostragem será selecionada por tipicidade, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2002), fica ao critério do pesquisador escolher a população-alvo que represente melhor contribuição para o estudo. Será selecionado para estudo os oficiais, subtenentes e sargentos de carreira que servem no Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada.

Visto que o estudo será com os oficiais, subtenentes e sargentos de carreira que totalizam setenta e seis militares, sendo, quatorze oficiais e sessenta e dois subtenentes e sargentos, optou-se por trabalhar com todo o efetivo. Porém, em virtude da incompatibilidade de horários e da dificuldade de acesso à toda população, verificada durante a aplicação da pesquisa, totalizou-se quarenta e três respondentes, o que equivale a 56.57% do total. Este percentual é considerado um bom indicador para os objetivos propostos.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Será utilizada a ferramenta Excel para a tabulação dos dados quantitativos. Já para análise dos dados qualitativos, será realizada a análise com base no método dedutivo.

4 ESTUDO DE CASO – O EXÉRCITO BRASILEIRO

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em questão é o Exército Brasileiro, mais especificamente uma de suas unidades, o Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada que tem suas origens no antigo Grupamento Leste Catarinense, criado em 11 de novembro de 1971.

Em 19 de abril de 1991, através da Portaria Ministerial Nr 258 foi-lhe outorgada a denominação histórica de “Brigada Silva Paes”, numa homenagem àquele cuja existência esteve tão ligada à história militar de Santa Catarina.

A 14ª Brigada de Infantaria Motorizada é composta pelas unidades militares das cidades de Florianópolis, Joinville, Blumenau, Criciúma e Tubarão. E o seu Comando fica situado à rua Bocaiúva 1858, no centro da capital.

O local é tombado pelo patrimônio histórico e pertenceu inicialmente ao consulado da Alemanha. Em seguida sediou a Reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina tendo sido comprado pelo Ministério do Exército somente em 1970.

Hierarquicamente, a 14ª Brigada de Infantaria Motorizada é subordinada primeiramente à 5ª Região Militar com sede em Curitiba e gerência sobre as unidades do Paraná e de Santa Catarina. Seguindo o canal de comando tem-se o Comando Militar do Sul com sede em Porto Alegre e integrante dos sete Grandes Comandos componentes do Comando de Operações terrestres que é diretamente subordinado ao Ministério da Defesa e este ao Presidente da República.

O Comando da Brigada Silva Paes tem a missão de propiciar condições de autonomia administrativa e apoio nos campos jurídico, financeiro, burocrático, logístico, trabalhista, de recursos humanos e de comunicação social às unidades sob seu comando.

4.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO EXÉRCITO

O órgão responsável pela criação de políticas relativas aos recursos humanos do Exército Brasileiro é o Departamento Geral do Pessoal (DGP), que tem por finalidade assessorar o Ministério da Defesa no planejamento e implantação das leis e regulamentos que tenham relação com todo o efetivo.

Dentro desta sistemática, foi criado o sistema de avaliação de desempenho do Exército Brasileiro que é regulado por legislação própria e possui como finalidade, fornecer à instituição o perfil mais fidedigno de cada militar, refletindo seu desempenho e valor profissional, além de constituir-se como um dos principais instrumentos utilizados nos diferentes processos seletivos.

Conforme o Art. 2º da portaria Nº117 – DGP de 18 de novembro de 2002, a avaliação de desempenho no exército é um processo bipolar, envolvendo somente o avaliador e o avaliado, e este é o único modelo adotado pela instituição como forma de avaliar seus quadros.

O método empregado para avaliação é o método da escala gráfica onde cada item, possui uma escala que varia de 1 a 10 de acordo com o desempenho julgado pelo avaliador, que conforme prevê o Art. 14 da portaria 117 DGP de 18 nov 2002, deve observar o comportamento do avaliado somente no semestre em questão, desconsiderando fatos, atividades ou comportamentos de períodos anteriores.

O sistema de avaliação utilizado tanto para os oficiais quanto para os subtenentes e sargentos possui os mesmos critérios, assim como os mesmos regulamentos e as mesmas finalidades, porém, quando a finalidade em questão é a promoção do militar, é importante observar que existem regulamentos específicos que regulam os procedimentos referentes a cada círculo de forma distinta.

Neste aspecto, cabe observar que toda a história da avaliação individual é construída a partir dos graus obtidos pelo sistema de avaliação de desempenho e refletem o contato direto do avaliador com o avaliado, a excessão fica por conta do grau concedido pelas comissões de promoção.

As comissões de promoção foram criadas com o objetivo de assessorar o DGP no que se refere à promoção dos oficiais e das praças e tem por finalidade analisar, avaliar e julgar criteriosamente o grau dos militares que estejam no quadro de acesso , que é o conjunto dos militares que se encontram em condições de serem promovidos. Neste caso a promoção pode ocorrer por antiguidade ou por merecimento. A promoção por antiguidade é aquela que ocorre por tempo de serviço em um posto ou graduação. A promoção por merecimento ocorre quando o militar, além de possuir o interstício mínimo necessário, possua uma pontuação suficiente para gerar uma vantagem entre os integrantes do mesmo quadro de acesso, é um critério baseado em um somatório de pontos.

É neste ponto que a comissão de promoção tem o poder de exercer maior influência no processo de avaliação de desempenho, uma vez que é facultado a essa comissão, com base na análise do histórico do militar, acrescentar determinada pontuação, de acordo com o julgamento dos integrantes desta comissão que é constituída basicamente por oficiais e tem sede em Brasília.

Analisando-se os aspectos considerados na avaliação do pessoal militar, pode-se verificar que dividem-se basicamente em dois quesitos, analisados primeiro quanto ao relacionamento interpessoal do indivíduo em seu meio ambiente, e depois quanto ao desempenho no trabalho propriamente dito. Com relação ao primeiro, são observadas as variáveis relativas aos atributos da área afetiva. Esses atributos, assim como os parâmetros definidos para a avaliação estão melhor detalhados nos itens relacionados a seguir:

- I.** Apresentação: que é a capacidade de apresentar porte, comportamento e aparência condizentes com os padrões militares;
- II.** Conduta Civil: é a capacidade de agir como cidadão, de acordo com as normas estipuladas pela sociedade;
- III.** Desprendimento: traduz-se pela capacidade de renunciar aos seus interesses, em benefício da Instituição, da Organização Militar (OM) ou de pessoas;
- IV.** Disciplina: é a capacidade de proceder conforme normas, regulamentos e leis que regem a Instituição;
- V.** Discrição: é considerado pela capacidade de manter reserva sobre assuntos ou fatos, de seu conhecimento, que não devam ser revelados;
- VI.** Equilíbrio Emocional: entende-se pela capacidade de controlar sentimentos, emoções e reações, demonstrando serenidade diante de qualquer situação;
- VII.** Espírito de Grupo: é a capacidade de agir em benefício do grupo e de concorrer para sua integração, prestando auxílio aos companheiros, voluntariamente, quando necessário;
- VIII.** Flexibilidade: é a capacidade de alterar seu comportamento, ajustando-se a novas ideias ou situações;
- IX.** Liderança: é a capacidade de comandar, chefiar ou dirigir um grupo, encorajando seus integrantes no cumprimento de diferentes missões; e
- X.** Tato: entende-se pela capacidade de agir, com prudência, em relação às pessoas, evitando causar mágoas ou situações constrangedoras.

Ainda conforme a portaria 117 DGP de 18 nov 2002, em seu Art. 7ª, define que no aspecto trabalho deve-se avaliar os quesitos relacionados às atividades desempenhadas no cotidiano inerentes aos seguintes atributos:

- I.** Criatividade: é a capacidade de gerar novas ideias, para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades;
- II.** Decisão: é a capacidade de decidir, resolver e tomar decisão;
- III.** Dedicção: é a capacidade de empenhar-se, com afinco, para o desempenho de suas atribuições;
- IV.** Iniciativa: é a capacidade de agir, livre e espontaneamente, empreendendo novas ações, antecipando-se aos demais;
- V.** Objetividade: é a capacidade de destacar o fundamental do supérfluo nos trabalhos realizados ou na solução de problemas;
- VI.** Organização: é a capacidade de realizar trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em sequência lógica;
- VII.** Perseverança: é a capacidade de dar continuidade a um trabalho ou atividade, a despeito das dificuldades encontradas;
- VIII.** Responsabilidade: é a capacidade de cumprir compromissos, observando os prazos estabelecidos e assumindo as consequências de seus atos;
- IX.** Resistência: é a capacidade de manter-se em condições físicas e mentais de atender às exigências da atividade militar; e

- X.** Zelo: é a capacidade de agir com cuidado em relação aos bens móveis e imóveis que estiverem, ou não, sob sua guarda.

Segundo o Art. 14 da Portaria 117 –DGP de 18 nov 2002, O avaliador deve procurar evitar os erros de avaliação mais comuns que são:

- I.** Efeito de “halo” é a tendência de avaliar segundo uma impressão geral ou imagem do avaliado;
- II.** Leniência: é quando se avalia com excessiva generosidade, atribuindo aos avaliados sempre os valores mais elevados;
- III.** Severidade: entende-se por avaliar com rigor extremo, atribuindo aos avaliados sempre os valores mais baixos;
- IV.** Tendência central: é quando atribui-se aos avaliados somente os valores médios;
- V.** Lógico: é quando o avaliador confunde os comportamentos dos avaliados ou as definições dos atributos;
- VI.** Contraste: neste caso, o avaliador julga os avaliados de acordo com seu próprio padrão de comportamento;
- VII.** Força do hábito: é quando há insensibilidade do avaliador em constatar variações no comportamento dos avaliados;
- VIII.** Descaso: é quando o avaliador pensa que a avaliação é um procedimento qualquer, sem nenhum significado ou influência para os avaliados;

- IX. Padronização: é a tendência do avaliador em padronizar a avaliação, atribuindo aos avaliados os mesmos valores em diferentes atributos;
- X. Imagem: é quando o avaliador não observa adequadamente os avaliados e realiza a avaliação com base apenas em seus resultados escolares.

4.3. RELATO DA PESQUISA

O presente sub-item, tem por finalidade apresentar os dados obtidos através da pesquisa realizada com os militares que atualmente servem no Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada.

Os questionários foram distribuídos entre os oficiais, subtenentes e sargentos de carreira, sendo que destes, somente os oficiais são ao mesmo tempo avaliadores e avaliados.

A identificação dos sujeitos da pesquisa envolveu apenas o posto ou graduação, o que já representa de maneira sucinta, o tempo de serviço de cada pesquisado.

Alguns relatos também estão descritos, a fim de ilustrar de forma fidedigna a opinião dos pesquisados. Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se além dos questionários com perguntas fechadas e abertas, a observação direta do pesquisador através do convívio diário em seu ambiente profissional e também o diálogo obtido principalmente durante a aplicação da pesquisa.

A pesquisa foi realizada com uma amostragem composta por 56.57% do efetivo, somando um total de 43 militares, dos quais 07 oficiais e 36 subtenentes(ST) e sargentos

(Sgt), respeitando desta forma a proporcionalidade do efetivo, visto que o total é composto por 14 Oficiais e 62 Subtenentes e Sargentos.

A seguir serão apresentadas as perguntas da pesquisa e as observações pertinentes a cada questão.

4.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA.

A primeira questão faz referência ao posto ou graduação do militar, desta forma identifica-se indiretamente a antigüidade do mesmo, uma vez que, o posto ou graduação possui relação direta com esta antigüidade e esta com o tempo de serviço. No exército, como também nas instituições públicas, o tempo de serviço é considerado um diferencial entre as pessoas de mesmo posto ou graduação, desta forma, um militar de mesma patente é considerado mais antigo se possuir mais tempo de serviço. As promoções por tempo de serviço ocorrem sucessivamente ao longo da carreira e possuem planos de distintos para oficiais e para praças. Não foram questionados dados sócio-econômicos por não interferirem no assunto em pauta.

A segunda questão aborda o conhecimento das variáveis que compõe os atributos analisados no sistema de avaliação que são: apresentação individual, conduta civil, desprendimento, disciplina, discrição, equilíbrio emocional, espírito de grupo, flexibilidade, liderança, tato, criatividade, decisão, dedicação, iniciativa, objetividade, organização, perseverança, responsabilidade, resistência e zelo.

CONHECIMENTO DOS ATRIBUTOS

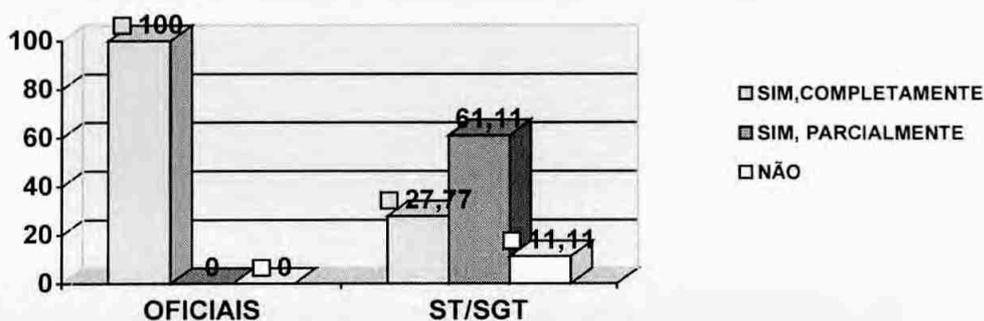


Gráfico 1 Conhecimento dos Atributos
Fonte: Dados Primários

Nesta questão, 100% dos oficiais declararam conhecer completamente os atributos utilizados na avaliação de desempenho. Entre os subtenentes e sargentos este número reduz para 27,77%. Do restante, 61,11% conhecem parcialmente o sistema e 11,11% desconhecem completamente os atributos avaliados. Conclui-se portanto que pelo fato dos oficiais serem ao mesmo tempo avaliadores e avaliados, eles possuem pleno conhecimento do sistema, ao passo que as praças dependem das informações ministradas através de instruções e principalmente do interesse individual em buscar essas informações.

Na terceira questão, a pergunta foi sobre o conhecimento quanto à periodicidade em que ocorrem as avaliações.

PERIODICIDADE

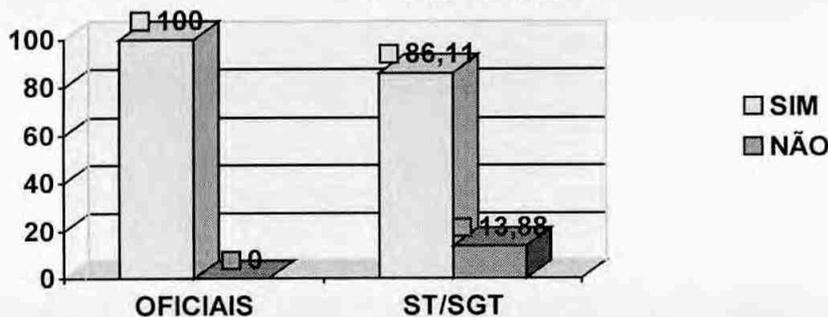


Gráfico 2 Periodicidade
Fonte: Dados Primários

Nesta questão, novamente 100% dos oficiais afirmaram conhecer plenamente o sistema, ao passo que 86.11% dos ST e Sgt afirmaram ter conhecimento parcial do fato, contra 13.88% que desconhecem a periodicidade do sistema. A conclusão desta pergunta pode ser considerada idêntica à da pergunta anterior

A Quarta questão, abordou o conhecimento do sistema quanto à sua finalidade.

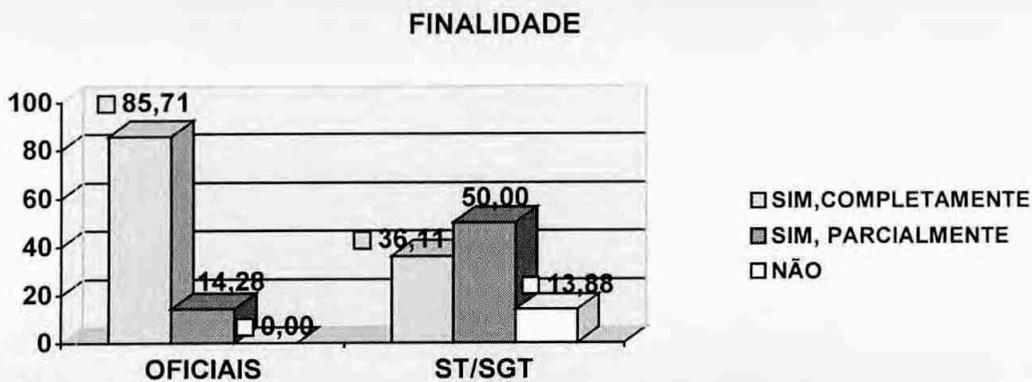


Gráfico 3 Finalidade
Fonte: Dados Primários

Nesta questão, 85.71% dos oficiais demonstraram conhecer completamente a finalidade dos sistema, contra 14.28% que afirmaram conhecer apenas parcialmente. Analisando as respostas dos St e Sgt, verifica-se que apenas 36.11% do publico analisado conhece completamente a finalidade do sistema de avaliação. Do restante, 50% afirmaram conhecer parcialmente e 13.88% afirmaram que não conhecem a finalidade do sistema.

Analisando as repostas acima, pode-se concluir que apesar dos oficiais não terem atingido o índice de 100%, há um maior conhecimento por parte destes quanto à finalidade do sistema. Ainda nesta questão, o fato de 13.88% dos St e Sgt afirmarem desconhecer a finalidade do sistema, pode ter impacto diretamente nos aspectos motivacionais destes indivíduos, uma vez que quando não se possui o conhecimento das variáveis analisadas, quanto ao um direcionamento desejado, ou seja, as regras do jogo, torna-se menos propício

criar um engajamento efetivo nas questões do cotidiano e principalmente nas questões mais complexas da organização.

Evidencia-se neste aspecto, um problema de comunicação do sistema, o que pode gerar uma desorientação quanto às metas pretendidas.

Chiavenato (1989), argumenta que o avaliado deve saber como a avaliação será realizada, assim como receber retroação adequada a fim de reduzir as dissonâncias a respeito da sua atuação na organização.

A quinta questão teve por finalidade verificar o grau de satisfação do efetivo quanto ao sistema atual.



Gráfico 4 Satisfação
Fonte: Dados Primários

Nesta questão não há uma unanimidade por parte dos oficiais, uma vez que 28.57% estão insatisfeitos, a mesma porcentagem, ou seja, 28.57% estão satisfeitos e a maioria, com 42.85% dos oficiais estão parcialmente satisfeitos. Analisando as respostas dos St e Sgt, verifica-se que 55.55% demonstraram estar insatisfeitos com o sistema, já 44.44% afirmaram estar parcialmente satisfeitos e 0% do público pesquisado alegou estar satisfeito com o sistema atual.

Estes dados demonstram uma tendência à insatisfação com o sistema, principalmente no círculo dos subtenentes e sargentos. Alguns motivos que conduzem a esta situação estão traduzidos na questão a seguir.

Na Sexta questão, procurou-se avaliar alguns dos motivos que geram a insatisfação do público interno. Neste item, além de perguntas fechadas, explorou-se também as perguntas abertas como objetivo de retratar a opinião dos militares de uma forma mais precisa.

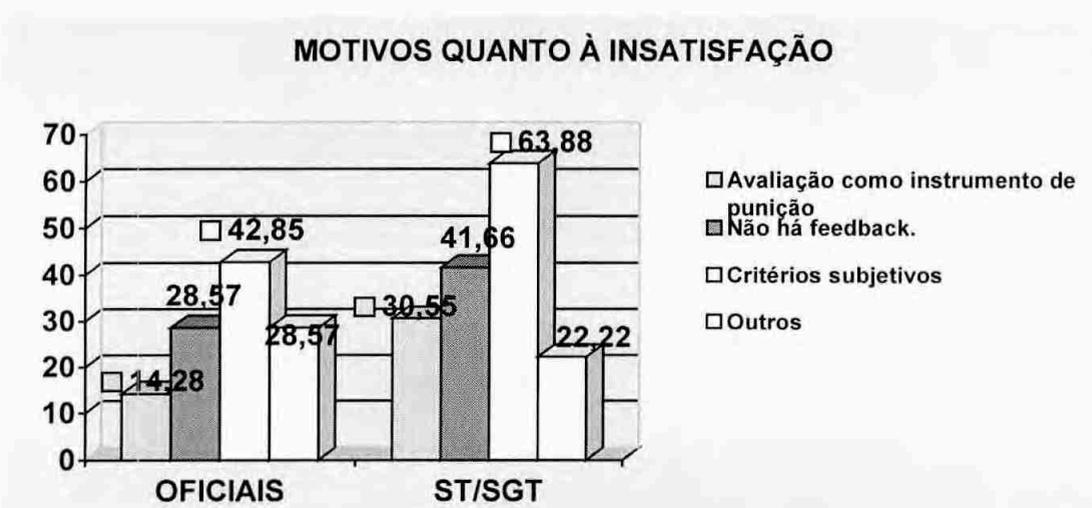


Gráfico 5 Motivos quanto à insatisfação
Fonte: Dados Primários

Constatou-se que 14,28% dos oficiais consideram o sistema injusto, por ser utilizado como um instrumento de punição, onde se pode conceder graus baixos no caso de, por exemplo, não haver empatia entre o avaliador e o avaliado. 30,55% dos ST e Sgt também compartilham desta mesma opinião.

De acordo com as respostas obtidas, 28,57% dos oficiais e 41,66% dos ST e Sgt mostraram-se insatisfeitos por indicar que seus avaliadores não realizam feedback dos resultados, ficando portanto a dúvida quanto aos pontos fortes e quanto aos aspectos que necessitariam ser aprimorados afim de haver melhoras no desempenho.

A maioria dos oficiais subtenentes e sargentos, 42.85% e 63.88% respectivamente, declararam insatisfação por considerar os critérios de avaliação muito subjetivos, ou seja, a responsabilidade por avaliar o desempenho quanto aos atributos analisados, variam de acordo com a percepção do avaliador.

Os dados acima, confirmam o principal problema do método da escala gráfica utilizado pelo exército nas suas avaliações, pois conforme Chiavenato (1989), a aplicação do método requer cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador.

Segundo a pesquisa, 28.57% dos oficiais e 22.22% das praças responderam outros motivos para a insatisfação, como cita o exemplo abaixo:

por que a avaliação feita por uma só pessoa está mais sujeita a erros.
 por que o modelo de avaliação está ultrapassado, sob diversos aspectos.
 por que o sistema não é uniforme, varia conforme o avaliador.
 por que o peso dos pontos atribuídos aos itens que compõe a avaliação tem parâmetros inadequados, ou seja, um curso de especialização de três meses vale mais que uma formação de idiomas.
 Por que o sistema poderia ser utilizado para resgatar profissionais deficientes e não para aumentar suas deficiências.
 Por que o sistema é utilizado como instrumento de subordinação para movimentações, promoções e principalmente para evitar o questionamento das ordens e dos regulamentos.

A sétima questão avaliou a importância do feedback para o sistema.

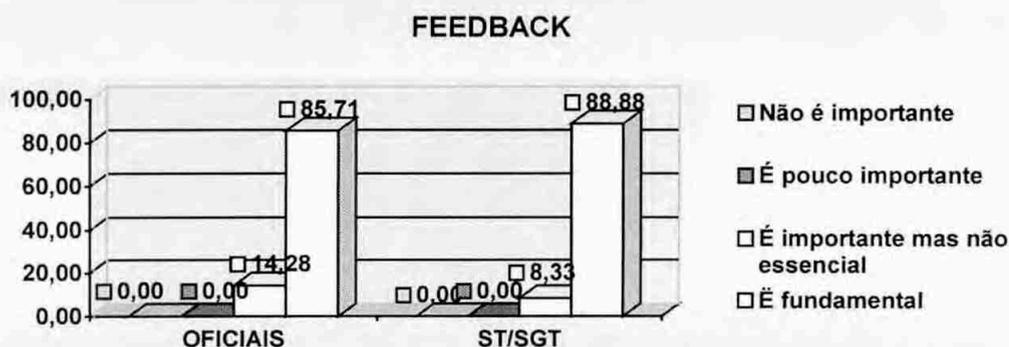


Gráfico 6 Feedback
 Fonte: Dados Primários

Neste item, 0% dos oficiais, ST e Sgt consideraram o feedback como não importante ou pouco importante, Já 14,28% dos oficiais e 8,33% dos St e Sgt consideraram que o feedback é importante mas não essencial e 85,71% dos oficiais e 88,88% das praças afirmaram que o feedback é fundamental para um sistema de avaliação de desempenho. Ainda nesta questão, 2,77% dos ST e Sgt se abstiveram de responder esta pergunta

Em relação ao Feedback, Bergamini (1988), defende que tanto o avaliador como o avaliado devem estar habilitados para receber e para dar o feedback e só assim haverá o desenvolvimento da potencialidade individual das pessoas.

A questão número oito, fez um contraponto à pergunta anterior e avaliou a ocorrência de feedback no sistema. 28,57% dos oficiais afirmaram não existir feedback pois nunca foram procurados por seus avaliadores para a avaliação do desempenho obtido, 42,85% afirmaram haver feedback, apesar de ser pouco praticado e 14,28% citaram haver um bom feedback.

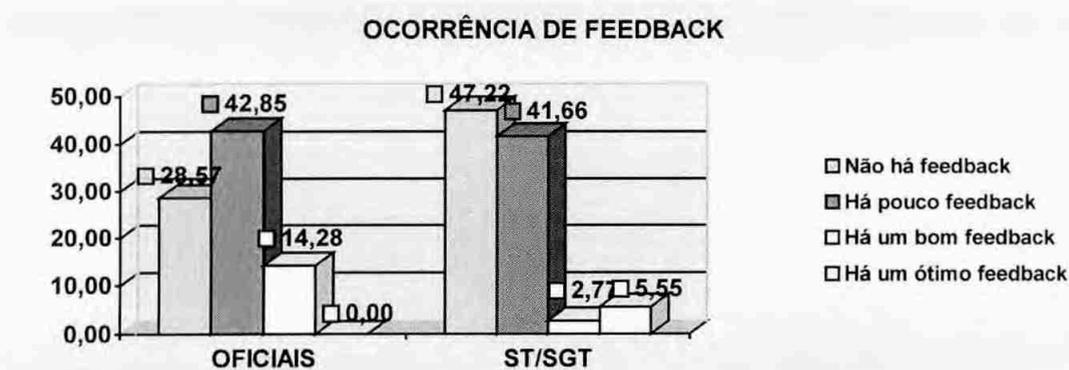


Gráfico 7 Feedback
Fonte: Dados Primários

Neste item, 0% do público em questão considerou o feedback do sistema como ótimo. Pelo lado dos ST e Sgt, 47,22% alegaram não haver feedback, 41,66% afirmaram

existir pouco feedback, 2.77% afirmaram que o sistema possui um bom feedback e 5.55% consideraram ótimo o feedback do sistema vigente. Também esta questão, teve 2.77% de abstenção nas respostas das praças pesquisadas.

Analisando conjuntamente as respostas das questões 7 e 8, pode-se verificar que apesar do feedback ser considerado fundamental por mais de 85% dos oficiais, St e Sgt, conclui-se pelas respostas, que a maioria do público analisado afirmou não existir feedback ou existir pouco feedback.

Neste item cabe uma observação, uma vez que o Exército disponibiliza através do site do DGP, o perfil do avaliado para consulta pelo militar. O perfil do avaliado é o resultado da avaliação de desempenho, levando-se em consideração as últimas vinte fichas de avaliação. Resulta portanto, numa média obtida entre essas fichas e não especificamente na última avaliação sofrida pelo avaliado. Porém, o feedback abordado nesta pesquisa, refere-se àquele fornecido pelo avaliador diretamente ao avaliado, constituindo desta forma, uma relação mais pessoal e menos formal.

A nona questão abordou a periodicidade que os militares consideram ideal para que ocorra a avaliação, nesta questão 28.57% dos oficiais defendem que a avaliação deva ocorrer anualmente e 71.42% alegam que a avaliação deva ser semestral. 0% dos respondentes defendeu que o período deva ser quadrimestral ou trimestral. Dos ST e Sgt, 33.33% acredita que a avaliação anual seja a mais adequada, 44.44% defende que o período semestral é o mais apropriado, 11.11% alega que o período quadrimestral seria mais justo e os mesmos 11.11% defende que o ideal seria a avaliação trimestral, conforme demonstra o gráfico a seguir.

Qual a periodicidade da avaliação de desempenho?

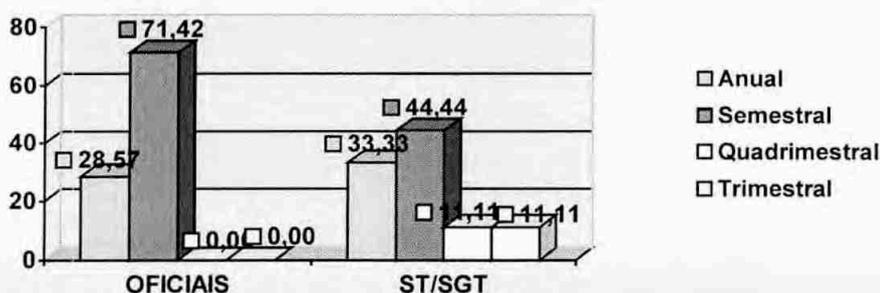


Gráfico 8 Periodicidade da Avaliação

Fonte: Dados Primários

Conclui-se que apesar de não haver um consenso, a maioria dos pesquisados defende o período semestral como o mais indicado, neste aspecto então, o sistema vigente atende às expectativas do público interno, pois conforme o Art. 9ª da IG 30-06 em anexo, a frequência das avaliações é semestral.

A décima questão buscou verificar por quem deveria ser realizada a avaliação. Neste item, 42,85% dos oficiais responderam que consideram justo serem avaliados pelo chefe imediato e pelo comandante. Entre as praças este número cai para 2,77%.

De acordo com dados da pesquisa, 28,57% dos oficiais assinalaram que a avaliação pelo chefe imediato, pelo comandante e pelos pares é a mais indicada, ao passo que entre as praças esse número é de 27,77%.

A avaliação pelo chefe imediato, pelo comandante, pelos pares e a auto avaliação representou 14,28 % da opinião dos oficiais contra 44,44% da opinião dos ST e Sgt.

Com relação aos que acham que a avaliação deva ser realizada somente pelo chefe imediato, 0% dos oficiais e 25% dos St e Sgt defendem esta opinião.

Quanto ao avaliador...

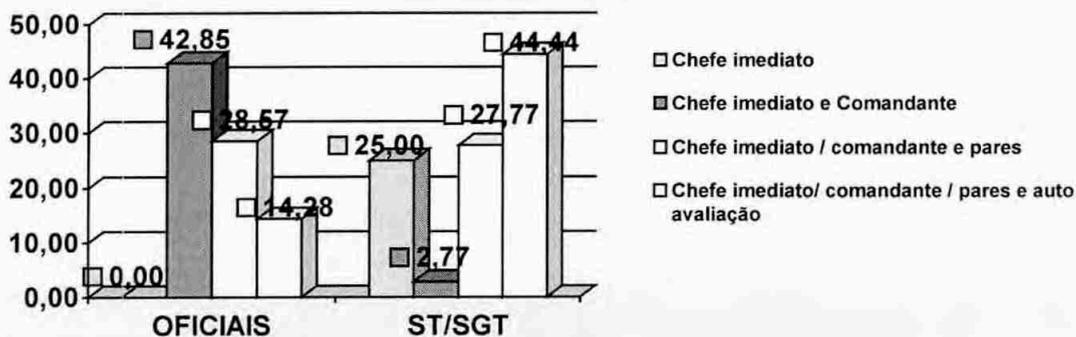


Gráfico 9 O Responsável pela avaliação
Fonte: Dados Primários

Percebe-se, neste caso, uma inversão de opiniões com relação ao avaliador. Enquanto entre os oficiais a maioria concorda que a avaliação deva ser realizada pelo chefe imediato e pelo comandante, entre as praças, a maioria acredita que a avaliação deva ser realizada pelo chefe imediato, pelo comandante, pelos pares e pela auto avaliação. Neste aspecto, o papel da cultura organizacional exerce grande influência uma vez que para haver a auto avaliação, é necessário uma significativa consciência dos próprios valores assim como a relação destes com a instituição.

Outro fator a ser considerado, é que a estrutura da organização baseada em modelo formal com predominância da hierarquia nos seus inter-relacionamentos, este tipo de avaliação mostra-se incompatível com a instituição.

A questão número onze, procurou relatar o ponto de vista do avaliado em relação ao avaliador quanto à aplicação da avaliação.

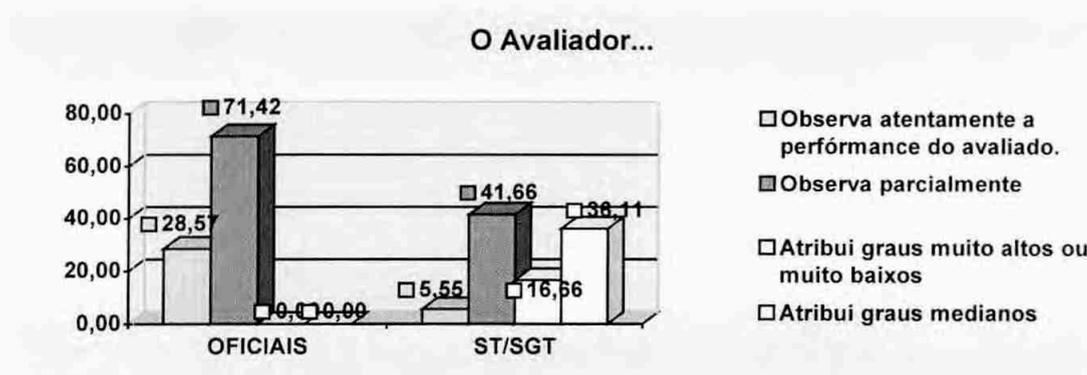


Gráfico 10 Característica do Avaliador

Fonte: Dados Primários

Neste item, A maioria dos oficiais, St e Sgt, 71.42% e 41.66% respectivamente, afirmaram que o avaliador observa apenas parcialmente o seu desempenho, o que pode gerar distorções nos resultados. 28.57% dos oficiais concordam que são atentamente observados pelo avaliador, esse numero entre as praças reduz para 5.55%.

Seguindo, 16.66% dos ST e Sgt afirmaram que em suas avaliações os graus obtidos tendem a ser mais altos ou mais baixos que o grau realmente merecido. 36.11% dos entrevistados afirmam que os avaliadores possuem a tendência de atribuir graus medianos às avaliações, desconsiderando os pontos fortes ou fracos do avaliado.

A conclusão é que a desconsideração dos pontos fortes e fracos do avaliado, possui interferência direta no potencial de cada indivíduo, pois segundo Lucena (1983), a identificação desses pontos oferece condições favoráveis para o desenvolvimento dentro da organização.

A décima segunda questão fez menção à ficha de avaliação utilizada. Este item possui respostas fechadas e também abertas, onde foram expressas a opinião de alguns respondentes.

A Ficha de Avaliação

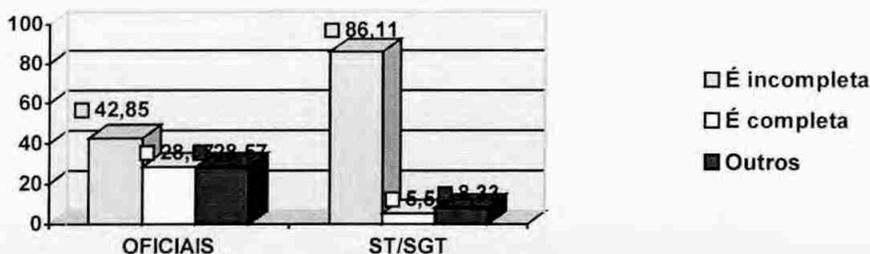


Gráfico 11 A Ficha de Avaliação
Fonte: Dados Primários

Neste item, a maioria dos oficiais ST e Sgt afirmaram que a ficha de avaliação deveria conter parâmetros que minimizassem a subjetividade por parte do avaliador, 42.85% e 86.11% respectivamente. 28.57% dos oficiais e 5.55% das praças alegam que a ficha não necessita de alterações. 28.57% dos oficiais e 8.33% das praças responderam “outros” e justificaram as suas respostas, como os relatos a seguir:

É adequada e está em evolução.
É equivocada por que valoriza igualmente o desempenho profissional e as características pessoais do indivíduo. As atribuições referentes ao desempenho profissional deveriam ter um peso superior.

Segundo Pontes (1986), a ficha de avaliação deve servir para que os avaliadores anotem as ocorrências dos bons e dos maus desempenhos.

A décima terceira questão, indagou sobre a discordância ou não do grau obtido nas avaliações. Nesta questão, 42.85% dos oficiais e 27.77% das praças alegaram nunca ter discordado do grau obtido em suas avaliações. Entre os Sgt, 2.77% alegaram já ter discordado porque receberam graus maiores do que mereciam. Entre os oficiais esse índice é de 0%.

Aqueles que já discordaram por receber graus menores que o merecido somam 42.85% dos oficiais e 52.77% dos St e Sgt. Os que assinalaram discordar por outros motivos somam 14.28% dos oficiais e 16.66% das praças.

Por que há uma tendência a copiar o grau das avaliações anteriores.

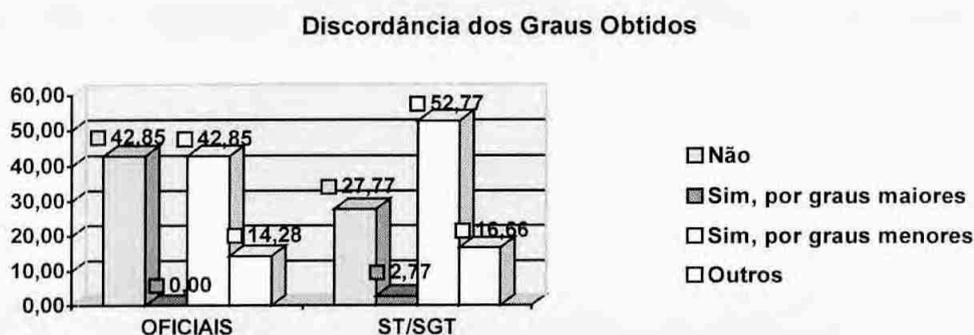


Gráfico 12 Discordância dos Graus Obtidos
Fonte: Dados Primários

Mais uma vez, reforça-se a necessidade de um processo de comunicação eficiente com a valorização do feedback, o que poderia reduzir a dissonância verificada nessas respostas.

A décima Quarta e última pergunta do questionário, indagou se o grau obtido nas avaliações de desempenho possui interferência direta na motivação para o exercício das atividades de trabalho.



Gráfico 13 Interferência na Motivação
Fonte: Dados Primários

Neste item, 14.28% dos oficiais responderam que o grau obtido na avaliação de desempenho não interfere em sua motivação.

Ainda segundo a pesquisa, 52.14% alegaram que o grau interfere de maneira positiva e 28.57% afirmaram que o grau obtido interfere geralmente de maneira negativa.

Entre Os subtenentes e sargentos, 33.33% afirmaram não sofrer influencia do grau obtido, 0% dos entrevistados afirmou que a interferência ocorre de forma positiva e 66.66% afirmaram que o grau obtido nas avaliações de desempenho interferem geralmente de maneira negativa em sua motivação.

Conclui-se portanto que, apesar dos avanços que o sistema já obteve, o fato de um grande número de subtenentes e sargentos alegar desmotivação com os resultados obtidos, pode estar relacionado às respostas da questão anterior, onde 52.77% alegaram já ter recebido avaliações consideradas abaixo do merecido. Desta forma, o resultado destas avaliações possuem relação direta com a desmotivação alegada pelo público pesquisado.

4.5 A INFLUÊNCIA DA HIERARQUIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A autoridade formal é inerente às organizações formais e estrutura-se basicamente através de uma cadeia de comando bem definida. De acordo com esses critérios, percebe-se que no exército brasileiro, por ser uma instituição baseada nos princípios da disciplina e da hierarquia, o uso da autoridade formal torna-se apropriado para a manutenção das tradições. Desta forma, o processo de avaliação de desempenho segue essa dinâmica, sempre observando a verticalidade do sistema. Cabendo ao avaliador realizar a função de observar, confeccionar e remeter aos escalões superiores o resultado das avaliações, e ao

avaliado cabe o papel de comportar-se dentro das normas preestabelecidas pelos regulamentos, como forma de buscar a adequação aos objetivos propostos pelo sistema.

4.6 OS PONTOS FORTES E FRACOS DO SISTEMA SEGUNDO A PESQUISA

Com base nas respostas obtidas na pesquisa de campo realizada com o efetivo de oficiais, subtenentes e sargentos de carreira do Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, realizou-se o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos do atual sistema de avaliação de desempenho.

Na questão relativa ao conhecimento dos atributos avaliados, observa-se claramente um maior domínio dos itens por parte dos oficiais e uma deficiência no conhecimento por parte dos subtenentes e sargentos. Desta forma, de acordo com os dados da pesquisa, o sistema necessita de melhoria no sistema de informações pertinentes ao processo de avaliação.

As questões seguintes, onde foram abordados o domínio do conhecimento com relação à periodicidade e em relação à finalidade da avaliação, a conclusão é idêntica à questão anterior. Há pleno conhecimento por parte dos oficiais e um grande desconhecimento por parte dos subtenentes e sargentos, o que pode ter reflexo direto na compreensão dos objetivos organizacionais e também na motivação do efetivo.

Com relação ao grau de satisfação quanto ao sistema utilizado, percebe-se que neste ponto, já ocorre um equilíbrio das opiniões entre oficiais e praças, embora nenhum dos subtenentes e sargentos pesquisados tenha demonstrado estar satisfeito com o sistema atual.

A questão seguinte procurou verificar alguns motivos que conduzam à essa insatisfação. Nesta questão, verificou-se que a maioria do público pesquisado considera os critérios de avaliação como muito subjetivos, ficando por conta da percepção do avaliador atribuir os graus que julgue apropriados. Como já foi abordado anteriormente, é praticamente impossível impedir que haja alguma tendenciosidade em qualquer sistema de avaliação. A questão seria então melhorar o processo com vistas a minimizar estas tendenciosidades.

O feedback foi outro ponto abordado onde constatou-se a necessidade de aperfeiçoamento do sistema, embora haja de forma bastante eficaz a divulgação do resultado obtido através do perfil do avaliado através da página da DGP na internet, onde são consideradas as vinte últimas fichas de avaliação, ou então, quantas fichas houverem até a data da avaliação.

A periodicidade foi considerada pela maioria dos respondentes como adequada, uma vez que o período semestral atende de forma satisfatória à maioria dos oficiais, subtenentes e sargentos.

O avaliador é um ponto central no sistema, e neste ponto a pesquisa procurou verificar a opinião dos respondentes com relação a quem deveria ser o avaliador. Neste item, a maioria dos oficiais concordam que devam ser avaliados pelo chefe imediato e pelo comandante, que em muitas situações pode ser a mesma pessoa. Com relação às respostas dos subtenentes e sargentos, a pesquisa constatou que a maioria acredita que a auto-avaliação deveria compor o processo de avaliação de desempenho, porém a auto-avaliação requer uma grande consciência dos próprios valores, e também pode entrar em conflito com um dos princípios fundamentais do militarismo que é a hierarquia.

A abordagem realizada com o objetivo de verificar a discordância do efetivo com relação aos graus obtidos nas avaliações, mostrou um equilíbrio da satisfação entre os

oficiais e uma predominância da insatisfação entre as praças. Esta situação possui relação direta na opinião verificada nas respostas seguintes, que confirmam que o grau obtido nas avaliações tem a tendência de interferir negativamente entre os subtenentes e sargentos e positivamente entre os oficiais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema em questão, porém visa contribuir de forma elucidativa para a ampliação do conhecimento a respeito do assunto.

O Exército Brasileiro vem, ao longo do tempo, se aperfeiçoando nos mais variados aspectos na intenção de se adequar à nova realidade da organização frente aos objetivos nacionais, desta forma, todo esforço tem sido empreendido na tentativa de realinhar os interesses da instituição com a nova dinâmica da sociedade.

Vive-se atualmente numa democracia plena e o Exército Brasileiro compreendeu a nova realidade e está buscando otimizar e modernizar os seus métodos, porém, como trata-se de uma instituição grande e muito tradicional, todos esses processos ocorrem de forma muito lenta e progressiva, no entanto, uma nova filosofia vem procurando tornar a organização mais eficiente e em consonância com as modernas técnicas administrativas.

Dentro deste contexto, ao analisar o sistema de Avaliação de Desempenho atual do Exército Brasileiro, verifica-se um avanço nos procedimentos teóricos utilizados, porém constata-se também que ainda há algumas questões que precisam ser melhor estudadas a fim de minimizar os impactos negativos nos aspectos motivacionais, principalmente no círculo dos subtenentes e sargentos.

Desta forma, em resposta ao problema de pesquisa proposto, pode-se concluir que, de acordo com a opinião dos oficiais, subtenentes e sargentos do Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, o sistema atual não proporciona as condições favoráveis para o aproveitamento de seus quadros.

Desta forma, analisando-se os dados da pesquisa, pode-se concluir que, apesar dos avanços do sistema e da complexidade que é implementar políticas satisfatórias diante de

um efetivo numeroso, ainda há aspectos que podem ser aperfeiçoados com o propósito de assegurar o progresso da força nas suas relações humanas garantindo ainda a sustentabilidade das suas tradições.

Diante do exposto, verificou-se na pesquisa realizada, uma necessidade de melhorar o processo de comunicação vigente no sistema, visto que, muitas informações importantes são desconhecidas pelos militares, gerando desta forma, um hiato entre aquilo que é desejado e o resultado final da avaliação, o que compromete toda sistemática de Avaliação de Desempenho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**.4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; MARCOVITCH, Jacques; Universidade de São Paulo. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: 5ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975.

LIPPITT & WHITTE. **Dinâmica de grupo; pesquisa e teoria.** São Paulo: EPU, 1943.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho.** Métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento.** 5. ed São Paulo: Atlas, 1999.

MASLOW, Abraham H. **O Comportamento humano da empresa: uma autologia.** Rio de Janeiro: ed.. FGV, 1975.

MOURA, Hugo J. T. **Avaliação de desempenho: uma abordagem atual.** Disponível em: <http://www.pro-fit-rh.com.br>. acesso em 16 jun. 2004.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Além da hierarquia: Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta.** ed. São Paulo. Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente.** São Paulo: Atlas, 1990.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 2. ed. São Paulo: LTr, 1986.

PONTES, B. R. (Benedito Rodrigues). **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTr, 1989.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho.** nova abordagem. 8 ed.. São Paulo: LTr, 2002.

RAMALHO, Newton Correa. **O fator humano na empresa: aspectos tecnicos psicossociais e gerenciais.**. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e Cientificos; Brasilia: Univ. de Brasilia, 1977.

LIKERT, Rensis. **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

STONER, James A. F. **Administração.** 2ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1982

ANEXOS

PORTARIA Nº 117 - DGP, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2002

Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27).

O **CHEFE DO DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 4º do Regulamento do Departamento-Geral do Pessoal (R-156), aprovado pela Portaria Nº 481, de 9 de setembro de 2002, e de acordo com o prescrito no inciso I do artigo 2º da Portaria Nº 660, do Comandante do Exército, de 14 de novembro de 2002, resolve:

Art. 1º Aprovar as Instruções Reguladoras para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR30-27), que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação:

Art. 3º Revogar a Portaria Nº 118-DGP, de 30 de novembro de 2001.

INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO (IR30-27)

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS	1º/4º
CAPÍTULO II – DOS ASPECTOS E DOS ATRIBUTOS	5º/7º
CAPÍTULO III – DA AVALIAÇÃO	8º/15
CAPÍTULO IV – DA FICHA DE AVALIAÇÃO	16/25
CAPÍTULO V – DO PERFIL DO AVALIADO.....	26/31
CAPÍTULO VI – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	32/35
ANEXOS “A” – FICHA DE AVALIAÇÃO;	
“B” – PERFIL DO AVALIADO;	
“C” – CALENDÁRIO DAS AVALIAÇÕES.	

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º Este documento tem por finalidade regular o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército, de acordo com o prescrito nas Instruções Gerais (IG 30-06), aprovadas pela Portaria Nº 660, do Comandante do Exército, de 14 de novembro de 2002.

Art. 2º A avaliação é um processo bipolar, envolvendo o avaliador e o avaliado.

Art. 3º O Sistema de Avaliação objetiva fornecer à Instituição o perfil mais fidedigno de cada militar, refletindo seu desempenho e valor profissional.

Art. 4º A avaliação constitui-se em um dos principais instrumentos a ser utilizado nos diferentes processos seletivos.

CAPÍTULO II

DOS ASPECTOS E ATRIBUTOS

Art. 5º A avaliação do pessoal militar é constituída de dois aspectos:

I – RELACIONAMENTO – capacidade de uma pessoa, em maior ou menor nível, de conviver, relacionar-se ou comunicar-se com outra; e

II – TRABALHO – atividade coordenada, de caráter intelectual ou físico, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.

Art. 6º O aspecto RELACIONAMENTO é composto, para fins de avaliação, pelos seguintes atributos da área afetiva:

I – Apresentação – capacidade de apresentar porte, comportamento e aparência condizentes com os padrões militares;

II – Conduta Civil - capacidade de agir como cidadão, de acordo com as normas estipuladas pela sociedade;

III – Desprendimento – capacidade de renunciar aos seus interesses, em benefício da Instituição, da Organização Militar (OM) ou de pessoas;

IV – Disciplina – capacidade de proceder conforme normas, regulamentos e leis que regem a Instituição;

V – Discrição – capacidade de manter reserva sobre assuntos ou fatos, de seu conhecimento, que não devam ser revelados;

VI – Equilíbrio Emocional – capacidade de controlar sentimentos, emoções e reações, demonstrando serenidade diante de qualquer situação;

VII – Espírito de Grupo – capacidade de agir em benefício do grupo e de concorrer para sua integração, prestando auxílio aos companheiros, voluntariamente, quando necessário;

VIII – Flexibilidade – capacidade de alterar seu comportamento, ajustando-se a novas idéias ou situações;

IX – Liderança – capacidade de comandar, chefiar ou dirigir um grupo, encorajando seus integrantes no cumprimento de diferentes missões; e

X – Tato – capacidade de agir, com prudência, em relação às pessoas, evitando causar mágoas ou situações constrangedoras.

Art. 7º O aspecto TRABALHO contém, para fins de avaliação, os seguintes atributos:

I – Criatividade – capacidade de gerar novas idéias, para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades;

II – Decisão - capacidade de decidir, resolver, tomar decisão;

III – Dedicção – capacidade de empenhar-se, com afinco, para o desempenho de suas atribuições;

IV – Iniciativa – capacidade de agir, livre e espontaneamente, empreendendo novas ações, antecipando-se aos demais;

V – Objetividade – capacidade de destacar o fundamental do supérfluo nos trabalhos realizados ou na solução de problemas;

VI – Organização – capacidade de realizar trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em seqüência lógica;

VII – Perseverança – capacidade de dar continuidade a um trabalho ou atividade, a despeito das dificuldades encontradas;

VIII – Responsabilidade – capacidade de cumprir compromissos, observando os prazos estabelecidos e assumindo as conseqüências de seus atos;

IX – Resistência – capacidade de manter-se em condições físicas e mentais de atender às exigências da atividade militar; e

X – Zelo – capacidade de agir com cuidado em relação aos bens móveis e imóveis que estiverem, ou não, sob sua guarda.

CAPÍTULO III DA AVALIAÇÃO

Art. 8º Os comandantes de OM devem definir, no início de cada semestre, os avaliadores e os respectivos universos de avaliados.

Art. 9º Para que a avaliação do pessoal seja justa, imparcial e precisa é imperioso que o avaliador observe seus avaliados, constantemente, dentro e fora do quartel.

Art. 10. O trabalho do avaliador começa, no primeiro dia do período considerado, com a observação e interpretação do comportamento daqueles que terá que emitir o seu julgamento, conduzindo à análise da personalidade dos avaliados.

Art. 11. O acompanhamento do avaliado deve ser feito com cuidado e discrição, devendo o avaliador ficar receptivo a qualquer fato novo que possa auxiliar a sua apreciação.

Art. 12. O avaliador deve estar pronto para observar as reações repetidas ou habituais do avaliado, que correspondem a tendências fundamentais da sua personalidade e, também, as reações isoladas, que se manifestem nitidamente em circunstâncias especiais.

Art. 13. Ao proceder a avaliação, os avaliadores devem ater-se, exclusivamente, ao semestre considerado, não levando em consideração fatos, atividades e comportamentos dos avaliados em períodos anteriores.

Art. 14. O avaliador deve dispor de tempo para realizar a apreciação de seus avaliados, devendo evitar os seguintes erros:

I – Efeito de “halo” – tendência a avaliar segundo uma impressão geral ou imagem do avaliado;

II – Leniência – avaliar com excessiva generosidade, atribuindo aos avaliados sempre os valores mais elevados;

III – Severidade – avaliar com rigor extremo, atribuindo aos avaliados sempre os valores mais baixos;

IV – Tendência central – atribuir aos avaliados somente os valores médios;

V – Lógico – o avaliador confunde os comportamentos dos avaliados ou as definições dos atributos;

VI – Contraste – o avaliador julga os avaliados de acordo com seu próprio padrão de comportamento;

VII – Força do hábito – insensibilidade do avaliador em constatar variações no comportamento dos avaliados;

VIII – Descaso – o avaliador pensa que a avaliação é um procedimento qualquer, sem nenhum significado ou influência para os avaliados;

IX – Padronização – tendência do avaliador em padronizar a avaliação, atribuindo aos avaliados os mesmos valores em diferentes atributos;

X – Imagem – o avaliador não observou adequadamente os avaliados e realiza a avaliação com base apenas em seus resultados escolares.

Art. 15. Após o semestre de observação e análise dos avaliados, o trabalho do avaliador será concluído no momento em que preencher a Ficha de Avaliação, conferindo a cada atributo a nota correspondente ao desempenho do avaliado, que varia de 01 (um) a 10 (dez), inteiros.

CAPÍTULO IV DA FICHA DE AVALIAÇÃO

Art. 16. A Ficha de Avaliação é o instrumento de medida que permite o funcionamento do Sistema de Avaliação.

Art. 17. A Ficha de Avaliação (Anexo “A”) que, após preenchida, recebe o grau de sigilo “CONFIDENCIAL”, é constituída de:

I – Cabeçalho – contendo identificação do avaliado, período da avaliação e “Visto” do Cmt, Ch ou Dir da OM;

II – Aspectos RELACIONAMENTO e TRABALHO – contendo os atributos e suas definições, pautas comportamentais, notas e justificativas;

III – Fecho – contendo identificação do avaliador, local, data da avaliação e assinatura do avaliador.

Art. 18 . Para facilitar o preenchimento da Ficha de Avaliação, cada atributo contém pautas comportamentais condizentes com as notas a serem atribuídas aos avaliados.

Art. 19. Antes de atribuir a nota que corresponda ao desempenho do avaliado, o avaliador deve analisar o atributo, sua definição e todas as pautas comportamentais.

Art. 20. Quando o avaliador atribuir notas correspondentes à primeira pauta comportamental (10 ou 9) e à última (4,3,2 ou 1) deverá justificar, sucintamente, a sua escolha.

Art. 21. Logo após o preenchimento das Fichas de Avaliação, os comandantes, chefes ou diretores de OM aporão o “Visto” e as remeterão diretamente para a Diretoria de Avaliação e Promoções (DAProm), observando as prescrições quanto à remessa e trâmite de documentos sigilosos.

Art. 22. A DAProm, após receber as Fichas de Avaliação, inicia o tratamento estatístico, retirando aquelas que apresentarem avaliação discrepante e as encaminhando à Comissão de Análise, nomeada, periodicamente, pelo Chefe do DGP.

Art. 23. Para auxiliar os trabalhos da Comissão de Análise, a DAProm poderá solicitar informações, por escrito, em caráter CONFIDENCIAL, ao avaliador e ao avaliado considerados.

Art. 24. Cabe ao Chefe do DGP a aprovação dos pareceres da Comissão de Análise, cujo trabalho tem caráter CONFIDENCIAL.

Art. 25. As Fichas de Avaliação permanecem na DAProm até serem destruídas, de acordo com o Art 16 das IG 30-06.

CAPÍTULO V DO PERFIL DO AVALIADO

Art. 26. O Perfil do Avaliado é o documento básico, de caráter CONFIDENCIAL, que permite sintetizar todo o processo de avaliação.

Art. 27. O Perfil do Avaliado (Anexo “B”) mostra o resultado das avaliações em um período considerado e é constituído de:

I – Cabeçalho – contendo identificação do avaliado, número de Fichas de Avaliação consideradas e composição e efetivo do universo considerado;

II – Aspectos RELACIONAMENTO e TRABALHO – contendo os respectivos atributos, as médias aritméticas do avaliado e do universo (em cada atributo e em cada aspecto) das Fichas de Avaliação computadas e a posição relativa do avaliado em relação ao universo estipulado;

III – Fecho – contendo o local, data de emissão do Perfil do Avaliado e a assinatura do Diretor de Avaliação e Promoções.

Art. 28. Devem ser consideradas, para elaboração do Perfil do Avaliado, as últimas 20 (vinte) Fichas de Avaliação. Enquanto este limite não for atingido, serão utilizadas todas as avaliações existentes.

Art. 29. As médias contidas no Perfil do Avaliado devem ser aproximadas até centésimo.

Art. 30. Todo e qualquer recurso interposto deve ser dirigido ao Chefe do DGP, sob a forma de requerimento, de acordo com o modelo previsto nas IG 10-42, via canal de comando e obedecidos os prazos legais.

Art. 31. O Perfil do Avaliado deve ser disponibilizado aos interessados, pela DAProm, em 30 Ago de cada ano, englobando as avaliações dos anos anteriores.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 32. A DAProm deve utilizar o processamento automático de dados para aprimorar o funcionamento do Sistema de Avaliação.

Art. 33. Os prazos para as avaliações semestrais estão fixados no Calendário das Avaliações (Anexo "C").

Art. 34. As palestras sobre o Sistema de Avaliação, a serem providenciadas pelos comandantes, chefes e diretores de OM, de acordo com o Art 17 das IG 30-06, podem abordar temas como a importância da atividade, atribuições dos responsáveis pela avaliação, definição e comentários sobre os diferentes atributos dos aspectos Relacionamento e Trabalho, instruções para preenchimento da Ficha de Avaliação e cumprimento do Calendário das Avaliações.

Art. 35. A DAProm deve transformar todas as avaliações anteriores para a Base 10 (dez), com o propósito de permitir o seu aproveitamento na elaboração do Perfil do Avaliado.

ANEXO "A" (FICHA DE AVALIAÇÃO) ÀS INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO (IR 30-27)

CONFIDENCIAL

**DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL
DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES**

FICHA DE AVALIAÇÃO

I) IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

POSTO/ GRADUAÇÃO: _____ NOME: _____

A/Q/Sv: _____ IDENTIDADE: _____ Turma de Formação: _____

OM: _____ CARGO: _____

Visto:

Cmt/Ch/Dir

II) PERÍODO DE AVALIAÇÃO Ano: _____ Semestre: _____

III) Aspecto RELACIONAMENTO

1. APRESENTAÇÃO – CAPACIDADE DE APRESENTAR PORTE, COMPORTAMENTO E APARÊNCIA CONDIZENTES COM OS PADRÕES MILITARES.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado apresentou sempre porte, comportamento e aparência condizentes com os padrões militares, destacando-se dos demais.	10
	9
	8
Neste período, o avaliado apresentou-se dentro dos padrões militares, em relação ao porte, comportamento e aparência.	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não teve cuidado com seu porte, comportamento ou aparência, dentro dos padrões militares.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

2. CONDUTA CIVIL – CAPACIDADE DE AGIR COMO CIDADÃO, DE ACORDO COM AS NORMAS ESTIPULADAS PELA SOCIEDADE.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu sempre de acordo com as normas estipuladas pela sociedade, destacando-se dos demais.	10
	9
	8
Neste período, o avaliado cumpriu normalmente as convenções estabelecidas pela sociedade.	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não agiu de acordo com as normas estabelecidas pela sociedade e não soube controlar a conduta de pessoas próximas da família (cônjuge e filhos).	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

3. DESPRENDIMENTO – CAPACIDADE DE RENUNCIAR AOS SEUS INTERESSES, EM BENEFÍCIO DA INSTITUIÇÃO, DA ORGANIZAÇÃO MILITAR (OM) OU DE PESSOAS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu sempre em benefício da Instituição, da OM ou de outrem, renunciando, constantemente, a seus interesses particulares, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado agiu, com renúncia, em relação a seus interesses particulares.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado agiu, em certas situações, visando seus interesses particulares.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

4. DISCIPLINA – CAPACIDADE DE PROCEDER CONFORME NORMAS, REGULAMENTOS E LEIS QUE REGEM A INSTITUIÇÃO.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu sempre de acordo com todas as Normas, Regulamentos e Leis que regem a Instituição, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado procedeu de acordo com as Normas, Regulamentos e Leis previstos.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado infringiu Normas, Regulamentos ou Leis em vigor, demonstrando indisciplina.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

5. DISCRIÇÃO – CAPACIDADE DE MANTER RESERVA SOBRE ASSUNTOS OU FATOS, DE SEU CONHECIMENTO, QUE NÃO DEVAM SER REVELADOS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado foi extremamente discreto no trato dos assuntos e fatos que não deviam ser revelados, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado foi reservado, mantendo sigilo sobre os assuntos e fatos que não deviam ser revelados.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não foi discreto, revelando assuntos ou fatos que deviam permanecer em sigilo.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

6. EQUILÍBRIO EMOCIONAL – CAPACIDADE DE CONTROLAR SENTIMENTOS, EMOÇÕES E REAÇÕES, DEMONSTRANDO SERENIDADE DIANTE DE QUALQUER SITUAÇÃO.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado soube controlar totalmente seus sentimentos, emoções e reações diante de qualquer situação, inclusive de graves conflitos, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado soube controlar-se emocionalmente diante de conflitos ou situações que surgiram.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não se controlou emocionalmente diante de situações, agindo de acordo com seus impulsos, sem medir as conseqüências de seus atos.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

7. ESPÍRITO DE GRUPO – CAPACIDADE DE AGIR EM BENEFÍCIO DO GRUPO E DE CONCORRER PARA SUA INTEGRAÇÃO, PRESTANDO AUXÍLIO AOS COMPANHEIROS, VOLUNTARIAMENTE, QUANDO NECESSÁRIO.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu em benefício dos outros, com freqüência, colaborando para a integração de todos e auxiliando voluntariamente os companheiros, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado auxiliou os outros, envidando esforços para que os objetivos comuns fossem alcançados.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não agiu voluntariamente em benefício dos outros, limitando-se a realizar tarefas que lhe foram afetas.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

8. FLEXIBILIDADE – CAPACIDADE DE ALTERAR SEU COMPORTAMENTO, AJUSTANDO-SE A NOVAS IDÉIAS OU SITUAÇÕES.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado foi muito receptivo, ajustando-se, rapidamente, a novas idéias ou situações, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado foi capaz de ajustar-se a novas idéias ou situações, adaptando-se a elas em tempo razoável.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado teve muita dificuldade em ajustar-se a novas idéias ou situações, ou foi inflexível, reagindo prontamente a qualquer situação ou nova idéia.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

9. LIDERANÇA – CAPACIDADE DE COMANDAR, CHEFIAR OU DIRIGIR UM GRUPO, ENCORAJANDO SEUS INTEGRANTES NO CUMPRIMENTO DAS DIFERENTES MISSÕES.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu com notória habilidade, obtendo a adesão dos membros de seu grupo, os quais acataram suas idéias e seguiram suas determinações, sem restrições.	10
	9
Neste período, o avaliado dirigiu e orientou seu grupo, atingindo os objetivos estabelecidos para o cumprimento das diferentes missões.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não conseguiu dirigir o seu grupo, por descaso ou falta de aptidão.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

10. TATO – CAPACIDADE DE AGIR, COM PRUDÊNCIA, EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS, EVITANDO CAUSAR MÁGOAS OU SITUAÇÕES CONSTRANGEDORAS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu sempre com muita prudência, em relação a todos, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado agiu com prudência em relação às pessoas, não causando mágoas ou situações constrangedoras.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não foi prudente em relação às pessoas, causando mágoas ou situações constrangedoras desnecessárias.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

IV) Aspecto TRABALHO

1. CRIATIVIDADE – CAPACIDADE DE GERAR NOVAS IDÉIAS, PARA A SOLUÇÃO DE PROBLEMAS OU PARA A REALIZAÇÃO DE TRABALHOS OU ATIVIDADES.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado gerou novas idéias para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades, destacando-se dos demais pela quantidade de idéias apresentadas e por sua excelência.	10
	9
Neste período, o avaliado gerou novas idéias para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não apresentou novas idéias para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades.	4
	3
	2
	1
JUSTIFICATIVA:	

2. DECISÃO – CAPACIDADE DE DECIDIR, RESOLVER, TOMAR DECISÃO.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado decidiu com absoluta correção e coerência, mesmo sob tensão ou diante de opiniões contrárias, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado tomou decisões lógicas e adequadas diante de situações ou problemas distintos	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado teve dificuldade para decidir ou suas decisões foram inadequadas às situações ou problemas que lhe foram apresentados.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

3. DEDICAÇÃO – CAPACIDADE DE EMPENHAR-SE, COM AFINCO, PARA O DESEMPENHO DE SUAS ATRIBUIÇÕES.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado empenhou-se, com afinco, para o desempenho de suas atribuições, de forma integral, trabalhando espontaneamente dentro e fora do expediente normal, destacando-se dos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado realizou os trabalhos que lhe foram determinados, demonstrando empenho em sua consecução.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado demonstrou pouco interesse pelo desempenho de suas atribuições, não se empenhando para cumprir as tarefas que lhe foram consignadas.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

4. INICIATIVA – CAPACIDADE DE AGIR, LIVRE E ESPONTANEAMENTE, EMPREENDENDO NOVAS AÇÕES, ANTECIPANDO-SE AOS DEMAIS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado, agindo livre e espontaneamente, empreendeu novas ações, adotando medidas apropriadas em tempo hábil, antecipando-se aos demais.	10
	9
Neste período, o avaliado agiu, com oportunidade, empreendendo novas ações.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não empreendeu novas ações, nem adotou medidas apropriadas, em tempo oportuno, aguardando que outros o fizessem.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

5. OBJETIVIDADE – CAPACIDADE DE DESTACAR O FUNDAMENTAL DO SUPÉRFLUO NOS TRABALHOS REALIZADOS OU NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado soube sempre destacar dos contextos, o fundamental do supérfluo, atendo-se aos aspectos essenciais e necessários nos problemas solucionados e nos trabalhos realizados.	10
	9
Neste período, o avaliado soube, na maioria de seus trabalhos ou problemas solucionados, destacar o fundamental do supérfluo.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não conseguiu separar o fundamental do supérfluo nos trabalhos realizados e na solução de problemas.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

6. ORGANIZAÇÃO – CAPACIDADE DE REALIZAR TRABALHOS E ATIVIDADES DE FORMA ORDENADA, METÓDICA E EM SEQÜÊNCIA LÓGICA.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado realizou todos os trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em seqüência lógica, de acordo com esboços previamente estabelecidos, selecionando a documentação, os meios necessários e cumprindo os prazos estabelecidos.	10
	9
Neste período, o avaliado realizou a maioria dos trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em seqüência lógica.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não conseguiu realizar seus trabalhos e atividades de forma ordenada, metódica e em seqüência lógica.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

7. PERSEVERANÇA – CAPACIDADE DE DAR CONTINUIDADE A UM TRABALHO OU ATIVIDADE A DESPEITO DAS DIFICULDADES ENCONTRADAS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado executou todos os trabalhos e atividades, não esmorecendo diante das dificuldades encontradas e cumprindo, nos prazos estabelecidos, todas as suas obrigações.	10
	9
Neste período, o avaliado executou a maioria dos trabalhos e atividades, a despeito das dificuldades encontradas.	8
	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não soube dar continuidade a seus trabalhos e atividades, esmorecendo diante de qualquer dificuldade encontrada.	4
	3
	2
JUSTIFICATIVA:	1

8. RESPONSABILIDADE – CAPACIDADE DE CUMPRIR COMPROMISSOS, OBSERVANDO OS PRAZOS ESTABELECIDOS E ASSUMINDO AS CONSEQÜÊNCIAS DE SEUS ATOS.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado cumpriu todos os compromissos, nos prazos estabelecidos, assumindo as conseqüências de seus atos.	10
	9
	8
Neste período, o avaliado cumpriu a maioria de seus compromissos, nos prazos estabelecidos, assumindo as conseqüências de seus atos.	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não cumpriu seus compromissos, nos prazos estabelecidos, não assumindo as conseqüências de seus atos.	4
	3
	2
1	
JUSTIFICATIVA:	

9. RESISTÊNCIA – CAPACIDADE DE MANTER-SE EM CONDIÇÕES FÍSICAS E MENTAIS DE ATENDER ÀS EXIGÊNCIAS DA ATIVIDADE MILITAR.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado manteve-se em condições físicas e mentais de atender, em excelente estado, as exigências da atividade militar, destacando-se dos demais.	10
	9
	8
Neste período, o avaliado manteve-se em condições físicas e mentais de atender, em bom estado, as exigências da atividade militar.	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não se manteve em condições físicas ou mentais de atender as exigências da atividade militar.	4
	3
	2
1	
JUSTIFICATIVA:	

10. ZELO – CAPACIDADE DE AGIR COM CUIDADO EM RELAÇÃO AOS BENS MÓVEIS E IMÓVEIS QUE ESTIVEREM, OU NÃO, SOB SUA GUARDA.

PAUTAS COMPORTAMENTAIS	NOTA
Neste período, o avaliado agiu com muito cuidado em relação aos bens colocados, ou não, sob sua guarda, obedecendo às instruções de manutenção do material, impedindo o desperdício e apresentando sempre limpas e arrumadas as suas instalações.	10
	9
	8
Neste período, o avaliado agiu com cuidado em relação aos bens colocados, ou não, sob sua guarda.	7
	6
	5
Neste período, o avaliado não foi cuidadoso com os bens colocados, ou não, sob sua guarda, mantendo sujas e desarrumadas as suas instalações ou desperdiçando material.	4
	3
	2
1	
JUSTIFICATIVA:	

V) IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR:

POSTO: _____ NOME: _____

A/Q/SV: _____ IDENTIDADE: _____ Turma de Formação: _____

OM: _____ CARGO: _____

Local - Data

Assinatura

CONFIDENCIAL

ANEXO "B" (PERFIL DO AVALIADO) ÀS INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO – IR30-27

CONFIDENCIAL

DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES						
PERFIL DO AVALIADO						
POSTO/GRAD: A/Q/SV/QMS: NOME: IDT:	NR FICHAS DE AVALIAÇÃO CONSIDERADAS					
	UNIVERSO CONSIDERADO:	COMPOSIÇÃO:				
		EFETIVO:				
RELACIONAMENTO	MÉDIAS				POSIÇÃO RELATIVA	
	AVALIADO	UNIVERSO	AVALIADO	UNIVERSO		
- APRESENTAÇÃO						
- CONDUTA CIVIL						
- DESPRENDIMENTO						
- DISCIPLINA						
- DISCRIÇÃO						
- EQUILÍBRIO EMOCIONAL						
- ESPÍRITO DE GRUPO						
- FLEXIBILIDADE						
- LIDERANÇA						
- TATO						
TRABALHO	MÉDIAS					POSIÇÃO RELATIVA
	AVALIADO	UNIVERSO	AVALIADO	UNIVERSO		
- CRIATIVIDADE						
- DECISÃO						
- DEDICAÇÃO						
- INICIATIVA						
- OBJETIVIDADE						
- ORGANIZAÇÃO						
- PERSEVERANÇA						
- RESPONSABILIDADE						
- RESISTÊNCIA						
- ZELO						
OBSERVAÇÃO: (*) ABAIXO DA MÉDIA DO UNIVERSO CONSIDERADO.						

(LOCAL E DATA)

(POSTO – NOME COMPLETO)
Diretor de Avaliação e Promoções

CONFIDENCIAL

**ANEXO “C” (CALENDÁRIO DAS AVALIAÇÕES) ÀS INSTRUÇÕES REGULADORAS PARA
O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO – IR30-27**

CALENDÁRIO DAS AVALIAÇÕES

ATIVIDADES	AVALIAÇÃO DO 1º SEMESTRE	AVALIAÇÃO DO 2º SEMESTRE
Início do período de avaliação	01 Jan (A)	01 Jul (A)
Final do período de avaliação	30 Jun (A)	31 Dez (A)
Execução da avaliação	01 a 31 Jul (A)	01 Jan a 15 Fev (A+1)
Entrada na D A Prom das Fichas de Avaliação	Até 15 Ago (A)	Até 28 Fev (A+1)
Elaboração do Perfil do Avaliado (incluindo as avaliações do Ano “A”)	30 Ago (A+1)	

Observações:

(A) – refere-se ao ano da avaliação.

(A+1) – refere-se ao ano posterior ao da avaliação.

PORTARIA Nº 660, DE 14 DE NOVEMBRO DE 2002

Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IG 30-06).

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso da competência que lhe confere o art. 30, inciso VI, da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa, aprovada pelo Decreto nº 3.466, de 17 de maio de 2000, e de acordo com o que propõe o Departamento-Geral do Pessoal, ouvido o Estado-Maior do Exército, resolve:

Art. 1º Aprovar as Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IG30-06), que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que:

I - o Departamento-Geral do Pessoal adote as providências necessárias à execução das presentes Instruções Gerais; e

II - a Secretaria de Tecnologia da Informação apoie o Departamento-Geral do Pessoal no processamento dos programas do Sistema de Avaliação.

Art. 3º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Revogar a Portaria do Comandante do Exército nº 611, de 27 de novembro de 2001.

INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO (IG 30-06)

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I - DAS GENERALIDADES	1º/4º
CAPÍTULO II - DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	5º/12
CAPÍTULO III - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	13/17

**CAPÍTULO I
DAS GENERALIDADES**

Art. 1º As presentes Instruções Gerais (IG) definem prescrições para o funcionamento do Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército.

Art. 2º A avaliação tem por finalidade dar informações sobre o perfil dos militares, permitindo o seu aprimoramento profissional.

Art. 3º O Sistema de Avaliação não deve ser mudado com freqüência, pois somente a análise de todo o processamento, por um período de tempo, permitirá o seu aperfeiçoamento.

Art. 4º A avaliação deve conter duas partes:

I - Relacionamento - composto de atributos da área afetiva; e

II - Trabalho - contendo atributos que concorram para este tipo de atividade.

CAPÍTULO II DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Art. 5º Os objetivos do Sistema de Avaliação são:

I - fornecer à Instituição o Perfil de seus integrantes;

II - detectar desvios comportamentais e suas possíveis causas;

III - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios; e

IV - permitir o constante aperfeiçoamento dos militares envolvidos na avaliação.

Art. 6º O Sistema de Avaliação é composto por:

I - Órgão encarregado de planejar, supervisionar, processar, controlar e aprimorar o Sistema - Departamento-Geral do Pessoal, com o apoio da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAProm);

II - Avaliador; e

III - Avaliado.

§ 1º Os documentos básicos para o funcionamento do Sistema de Avaliação são a Ficha de Avaliação (instrumento de medida) e o Perfil do Avaliado.

§ 2º A Ficha de Avaliação, após o seu preenchimento, e o Perfil do Avaliado recebem o grau de sigilo "CONFIDENCIAL".

Art. 7º O Sistema de Avaliação deve funcionar obedecendo à seguinte seqüência:

I - divulgação da Ficha de Avaliação para os avaliadores e avaliados e instruções para o seu preenchimento;

II - execução da avaliação, pelos avaliadores, no período preconizado;

III - remessa das avaliações para a DAProm;

IV - análise e apuração das avaliações pela DAProm; e

V - elaboração do Perfil do Avaliado, logo após cada nova avaliação.

Art. 8º A avaliação vertical, na qual o superior avalia o subordinado, é o único tipo a ser adotado pelo Sistema.

Art. 9º A freqüência de avaliação é semestral, não devendo haver interrupção em toda carreira do militar.

§ 1º Havendo movimentação do avaliado no semestre, a avaliação cabe à OM onde ele permanecer por mais tempo.

§ 2º O Comandante, Chefe ou Diretor da OM, ao afastar-se de sua função antes do término do semestre, deve efetuar a avaliação de seus subordinados, desde que por período superior a três meses.

§ 3º Quando o militar encontrar-se agregado e não puder ser avaliado, este fato deve ser informado, com urgência, à DAProm pela OM à qual o mesmo estiver vinculado para fins de alterações.

Art. 10. Todos os militares de carreira do Exército devem ser avaliados, excetuando-se os oficiais-generais.

Parágrafo único. Os militares temporários são avaliados segundo Instruções Reguladoras estabelecidas pelo Departamento-Geral do Pessoal (DGP).

Art. 11. Somente os oficiais de carreira do Exército podem ser avaliadores.

Art. 12. Compete ao Comandante, Chefe ou Diretor de OM selecionar os avaliadores e os universos a serem avaliados.

§ 1º Os coronéis integrantes do quadro de acesso por escolha devem ser avaliados por oficial-general.

§ 2º Os avaliadores de subtenentes e sargentos devem ser os comandantes de subunidade ou os chefes de divisão ou seção.

§ 3º A avaliação dos militares lotados no Ministério da Defesa deve ser coordenada pelo oficial-general do Exército mais antigo naquele órgão.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13. O Sistema de Avaliação tem como padrão a Base 10.

Art. 14. O Perfil do Avaliado deve ser disponibilizado para o interessado, em frequência estabelecida pelo DGP.

Art. 15. O DGP deve constituir comissão para análise das Fichas de Avaliação que apresentarem erros ou distorções.

Art. 16. As Fichas de Avaliação devem ser destruídas um ano após o militar ter sido excluído do serviço ativo ou ter sido promovido ao posto de general-de-brigada.

Art. 17. Os Comandantes, Chefes ou Diretores de OM devem providenciar a realização de palestras sobre o Sistema de Avaliação.

PORTARIA Nº 660, DE 14 DE NOVEMBRO DE 2002

Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IG 30-06).

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso da competência que lhe confere o art. 30, inciso VI, da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa, aprovada pelo Decreto nº 3.466, de 17 de maio de 2000, e de acordo com o que propõe o Departamento-Geral do Pessoal, ouvido o Estado-Maior do Exército, resolve:

Art. 1º Aprovar as Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IG30-06), que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que:

I - o Departamento-Geral do Pessoal adote as providências necessárias à execução das presentes Instruções Gerais; e

II - a Secretaria de Tecnologia da Informação apoie o Departamento-Geral do Pessoal no processamento dos programas do Sistema de Avaliação.

Art. 3º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 4º Revogar a Portaria do Comandante do Exército nº 611, de 27 de novembro de 2001.

INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL MILITAR DO EXÉRCITO (IG 30-06)

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Art.
CAPÍTULO I - DAS GENERALIDADES	1º/4º
CAPÍTULO II - DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	5º/12
CAPÍTULO III - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS	13/17

**CAPÍTULO I
DAS GENERALIDADES**

Art. 1º As presentes Instruções Gerais (IG) definem prescrições para o funcionamento do Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército.

Art. 2º A avaliação tem por finalidade dar informações sobre o perfil dos militares, permitindo o seu aprimoramento profissional.

Art. 3º O Sistema de Avaliação não deve ser mudado com frequência, pois somente a análise de todo o processamento, por um período de tempo, permitirá o seu aperfeiçoamento.

Art. 4º A avaliação deve conter duas partes:

I - Relacionamento - composto de atributos da área afetiva; e

II - Trabalho - contendo atributos que concorram para este tipo de atividade.

CAPÍTULO II DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Art. 5º Os objetivos do Sistema de Avaliação são:

I - fornecer à Instituição o Perfil de seus integrantes;

II - detectar desvios comportamentais e suas possíveis causas;

III - possibilitar o planejamento e a execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios; e

IV - permitir o constante aperfeiçoamento dos militares envolvidos na avaliação.

Art. 6º O Sistema de Avaliação é composto por:

I - Órgão encarregado de planejar, supervisionar, processar, controlar e aprimorar o Sistema - Departamento-Geral do Pessoal, com o apoio da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAProm);

II - Avaliador; e

III - Avaliado.

§ 1º Os documentos básicos para o funcionamento do Sistema de Avaliação são a Ficha de Avaliação (instrumento de medida) e o Perfil do Avaliado.

§ 2º A Ficha de Avaliação, após o seu preenchimento, e o Perfil do Avaliado recebem o grau de sigilo "CONFIDENCIAL".

Art. 7º O Sistema de Avaliação deve funcionar obedecendo à seguinte seqüência:

I - divulgação da Ficha de Avaliação para os avaliadores e avaliados e instruções para o seu preenchimento;

II - execução da avaliação, pelos avaliadores, no período preconizado;

III - remessa das avaliações para a DAProm;

IV - análise e apuração das avaliações pela DAProm; e

V - elaboração do Perfil do Avaliado, logo após cada nova avaliação.

Art. 8º A avaliação vertical, na qual o superior avalia o subordinado, é o único tipo a ser adotado pelo Sistema.

Art. 9º A frequência de avaliação é semestral, não devendo haver interrupção em toda carreira do militar.

§ 1º Havendo movimentação do avaliado no semestre, a avaliação cabe à OM onde ele permanecer por mais tempo.

§ 2º O Comandante, Chefe ou Diretor da OM, ao afastar-se de sua função antes do término do semestre, deve efetuar a avaliação de seus subordinados, desde que por período superior a três meses.

§ 3º Quando o militar encontrar-se agregado e não puder ser avaliado, este fato deve ser informado, com urgência, à DAProm pela OM à qual o mesmo estiver vinculado para fins de alterações.

Art. 10. Todos os militares de carreira do Exército devem ser avaliados, excetuando-se os oficiais-generais.

Parágrafo único. Os militares temporários são avaliados segundo Instruções Reguladoras estabelecidas pelo Departamento-Geral do Pessoal (DGP).

Art. 11. Somente os oficiais de carreira do Exército podem ser avaliadores.

Art. 12. Compete ao Comandante, Chefe ou Diretor de OM selecionar os avaliadores e os universos a serem avaliados.

§ 1º Os coronéis integrantes do quadro de acesso por escolha devem ser avaliados por oficial-general.

§ 2º Os avaliadores de subtenentes e sargentos devem ser os comandantes de subunidade ou os chefes de divisão ou seção.

§ 3º A avaliação dos militares lotados no Ministério da Defesa deve ser coordenada pelo oficial-general do Exército mais antigo naquele órgão.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13. O Sistema de Avaliação tem como padrão a Base 10.

Art. 14. O Perfil do Avaliado deve ser disponibilizado para o interessado, em frequência estabelecida pelo DGP.

Art. 15. O DGP deve constituir comissão para análise das Fichas de Avaliação que apresentarem erros ou distorções.

Art. 16. As Fichas de Avaliação devem ser destruídas um ano após o militar ter sido excluído do serviço ativo ou ter sido promovido ao posto de general-de-brigada.

Art. 17. Os Comandantes, Chefes ou Diretores de OM devem providenciar a realização de palestras sobre o Sistema de Avaliação.

QUESTIONÁRIO

Questionário N.º _____

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão de curso realizado por aluno do Curso de Ciências da Administração da UFSC.

Solicitamos sua colaboração para o preenchimento do mesmo. Não é necessário identificar-se.

PESQUISA SOBRE O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS OFICIAIS SUBTENENTES E SARGENTOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Instruções: assinale com um X a opção que melhor representar o seu ponto de vista sobre a questão.

1. Qual ou seu posto ou graduação

<input type="checkbox"/>	Coronel	<input type="checkbox"/>	Subtenente
<input type="checkbox"/>	Tenente Coronel	<input type="checkbox"/>	1º Sgt
<input type="checkbox"/>	Major	<input type="checkbox"/>	2º Sgt
<input type="checkbox"/>	Capitão	<input type="checkbox"/>	3º Sgt
<input type="checkbox"/>	tenente		

2. O Sr. conhece o sistema de avaliação de desempenho quanto aos atributos utilizados na avaliação (tato, disciplina, liderança etc.)

<input type="checkbox"/>	Sim, completamente
<input type="checkbox"/>	Sim, parcialmente
<input type="checkbox"/>	Não

3. O Sr. conhece o sistema de avaliação de desempenho quanto à periodicidade

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

4. O Sr. conhece o sistema de avaliação de desempenho quanto à finalidade

<input type="checkbox"/>	Sim, completamente
<input type="checkbox"/>	Sim, parcialmente
<input type="checkbox"/>	Não

5. Em relação ao sistema de avaliação de desempenho em vigor no Exército Brasileiro, O Sr. está

<input type="checkbox"/>	insatisfeito
<input type="checkbox"/>	parcialmente satisfeito
<input type="checkbox"/>	satisfeito

6. Se o Sr. está insatisfeito ou parcialmente satisfeito, o(s) motivo(s) para esse baixo grau de satisfação pode(em) ser

<input type="checkbox"/>	porque acha que o sistema de avaliação é um instrumento utilizado mais para punir o avaliado do que propriamente avaliar seu desempenho
<input type="checkbox"/>	porque o avaliador não realiza feedback (retorno do resultado ao avaliado)
<input type="checkbox"/>	por que considera que o sistema possui critérios muito subjetivos de avaliação
<input type="checkbox"/>	outros, justificar:

7. Em relação ao *feedback*, o Sr. considera que

<input type="checkbox"/>	não é importante, podendo ser desconsiderado
<input type="checkbox"/>	é pouco importante, ficando a critério dos avaliadores considerá-lo ou não
<input type="checkbox"/>	é importante, mas não essencial ao desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho
<input type="checkbox"/>	é fundamental e nenhum sistema de avaliação de desempenho pode ser completo, sem que seja dado conhecimento ao avaliado sobre sua avaliação e os passos a serem seguidos para melhorar seu desempenho.

8. Ainda em relação ao *feedback* do sistema de avaliação de desempenho, o Sr. considera que

<input type="checkbox"/>	não existe " <i>feedback</i> " no sistema vigente: nunca seu avaliador procurou-o para falar sobre o resultado da avaliação feita e/ou sobre as medidas para corrigir seus pontos fracos;
<input type="checkbox"/>	existe " <i>feedback</i> ", mas ainda é pouco praticado: poucas vezes seu avaliador procurou-o para falar sobre avaliação de desempenho realizada;
<input type="checkbox"/>	existe um bom " <i>feedback</i> ": seu avaliador quase sempre o procura para comentar ou discutir, após realizada a avaliação de desempenho;
<input type="checkbox"/>	o " <i>feedback</i> " é ótimo: todas as vezes em que ocorre a avaliação de desempenho seu avaliador o procura para analisarem juntos a avaliação feita, seus pontos fortes e os que devem ser melhorados.

9. Em relação à periodicidade da avaliação de desempenho, o Sr. acha que ela deva ser

<input type="checkbox"/>	anual
<input type="checkbox"/>	semestral
<input type="checkbox"/>	quadrimestral
<input type="checkbox"/>	trimestral

10. Em relação ao avaliador, o Sr. considera justo ser avaliado

<input type="checkbox"/>	somente pelo seu chefe imediato
<input type="checkbox"/>	pelo seu chefe imediato e pelo seu Cmt
<input type="checkbox"/>	pelo seu chefe imediato, pelo seu Cmt e pelos seus pares, pelo cálculo da média (mesmo que ponderada);
<input type="checkbox"/>	pelo seu chefe imediato, pelo seu Cmt, pelos seus pares e pela sua auto-avaliação, através do cálculo da média (mesmo que ponderada);

11. O seu avaliador

<input type="checkbox"/>	observa atentamente seus traços personalidade e a sua performance no trabalho, percebendo seus pontos fortes e pontos fracos;
<input type="checkbox"/>	observa apenas parcialmente a sua personalidade e a sua performance no trabalho, o que gera distorções na avaliação de desempenho
<input type="checkbox"/>	Não considera a avaliação de desempenho com a devida importância, tendo a tendência de atribuir graus que não correspondem fielmente ao seu desempenho, ou muito altos ou muito baixos.
<input type="checkbox"/>	Não considera a avaliação de desempenho com a devida importância, tendo a tendência de atribuir graus que não correspondem fielmente ao seu desempenho, geralmente medianos.

12. Em relação à ficha de avaliação de desempenho do Exército

<input type="checkbox"/>	É incompleta, pois deveria conter parâmetros que minimizasse a subjetividade do avaliador
<input type="checkbox"/>	É completa e não necessita de alterações.
<input type="checkbox"/>	Outros, justificar:

13. O Sr. já discordou do grau obtido nas avaliações de desempenho

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim, por que o avaliador atribuiu graus maiores que o merecido
<input type="checkbox"/>	Sim, por que o avaliador atribuiu graus menores que o merecido
<input type="checkbox"/>	Outros motivos, especificar:

14. O Sr. considera que a média obtida na avaliação de desempenho interfere na sua motivação para o desempenho de suas funções

<input type="checkbox"/>	Não
<input type="checkbox"/>	Sim, em geral positivamente
<input type="checkbox"/>	Sim, em geral negativamente

Obrigado!